



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ORGANIZACIÓN CONTABLE DE AUTOSERVICIO DE ALIMENTOS

Autores: Acker Kegel, Otto José  
Capozucco Ahuad, Jorge Leandro  
Saade Laguzzi, Segundo Felipe

Director: Raya Abdelnur, Cecilia

**2013**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

Un objetivo clave del presente trabajo de seminario consiste en ayudar a los directores de “AUTOSERVICIO CAPO S.A.” a mejorar el control de las actividades de su organización, proponiendo una mejora en la calidad del sistema administrativo tomando como referencia criterios básicos y distintas normativas aplicables, como lo son los distintos conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Para cumplir con nuestro objetivo, planteamos la estructura del trabajo de la siguiente manera: en el primer, segundo y tercer capítulo explicamos las herramientas que poseemos para la organización contable en una empresa, significados, sus importancias; que luego usamos en el desarrollo del trabajo. En el cuarto capítulo del trabajo, se expone la historia de la empresa: socios, situación jurídica, competidores, mercado donde actúa, proveedores, principales clientes.

En el quinto capítulo se realizó el relevamiento en la organización de la empresa por lo que se muestra la organización actual de la empresa mediante organigramas, la descripción de las áreas con que se divide y se realizó cursogramas con sus manuales de procedimientos.

En el sexto capítulo proponemos a la empresa usar informes para la dirección de manera de facilitar la tomar de decisiones al directorio. En ste realizamos un marco teórico para la aplicación de los informes.

## **PRÓLOGO**

Habitualmente nos encontramos con empresas que comenzaron siendo muy pequeñas y hoy son grandes compañías. A partir de allí nos preguntamos, ¿cómo lo lograron? Luego, con el correr del tiempo, y a partir de la excelente formación que tuve en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, llegamos a la conclusión de que el gran valor agregado que tuvieron para desarrollar tal crecimiento y por el cual se diferenciaron del resto de las empresas que siguieron siendo pequeñas o que luego desaparecieron o fracasaron, fue la adecuada organización de su empresa. Fue clave la seriedad de su dirección, la cultura organizacional, la calidad y estandarización de los procedimientos, que involucran los controles internos, la formalización de los mismos y adecuados sistemas de comunicación entre los distintos participantes del ente.

A partir de esta inquietud es que nos gustaría realizar nuestro aporte a esta empresa que nos abrió sus puertas y cuyo objetivo es desarrollar estas ventajas competitivas de calidad en la administración que la posicionen en un mejor lugar y que de este modo pueda lograr un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Es menester incluir antes de iniciar el trabajo un gran agradecimiento a Autoservicios Capo S.A. que gentilmente colaboro suministrándonos datos de gran utilidad, y especialmente a la C.P.N. Cecilia Raya Abdelnur, por su permanente interés y disposición en la dirección de este seminario.

# **CÁPITULO I**

## **VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ANÁLISIS FODA**

**Sumario:** 1.- Conceptos claves. 2.- La Planeación Estratégica. 3.- Importancia de la Estructura. 4.- Análisis FODA.

### **1. Conceptos claves**

Muchas empresas ponen un fuerte acento en los aspectos formales, en las tareas y en los sistemas de control.

En el estudio de las organizaciones generalmente se ha considerado de gran importancia el análisis sobre los organigramas, procedimientos técnicos, departamentalizaciones, sistemas y subsistemas, etc. Sin embargo, a medida que se adquiere experiencia práctica en el mundo real de las empresas, crece en forma agigantada una figura en especial: el ser humano, la persona, el factor humano. Pero no es en este último aspecto en el que vamos a centrarnos, sino más bien en los aspectos técnicos y formales de la estructuración de la empresa.

Una premisa importante es que la estructura y el soporte siempre deben seguir a la estrategia y no al revés, por lo tanto, necesitamos adecuar y adaptar las actividades de soporte que apoyarán a las unidades estratégicas en su misión de conseguir los objetivos de negocio. Así, es posible obtener rentabilidad y competitividad a largo plazo.

Por ello, resulta esencial definir conceptos como:

1. Filosofía
2. Ideología
3. Valores
4. Visión
5. Misión
6. Objetivos
7. Políticas
8. Programas

Se ha definido a la filosofía como el conocimiento de la realidad por sus últimas causas. La filosofía es una cosmovisión razonada. Cuando los autores hablan de filosofía de la organización no es fácil saber si se refieren sólo a ideas filosóficas o también a ideas mítico-religiosas, a ideología, a cultura, etc. Diremos que la filosofía está constituida por el conjunto de actitudes y rasgos invariantes y permanentes que se deducen del modo de actuar de los hombres de vértice de una organización.

Podemos definir ideología como un conjunto organizado de ideas que define a un grupo, en su intento de explicar la realidad y transformarla, “la ideología facilita la formación de categorías que permiten reducir la complejidad del medio y así evitar la incertidumbre, convirtiéndose en un medio de abstracción, conceptualización y evaluación del medio social, ejerciendo al mismo tiempo un cierto control de la conducta del individuo y grupos<sup>1</sup>.” Toda ideología engloba, vagamente: creencias, mitos, actitudes, estereotipos, prejuicios y valores.

La antropología considera a los valores como “patrones o criterios de lo deseable que influyen en el comportamiento colectivo<sup>2</sup>.” Los valores se

---

<sup>1</sup> SCHEIN, E. H., La Cultura Empresarial y el liderazgo una visión dinámica, (Barcelona, 1988).

<sup>2</sup> CARIACEDO, J. R., Valores, (Barcelona, 1993), Pág. 651.

fundamentan en presunciones básicas, y surgen de la evaluación del entorno, también podríamos decir que son producto de la cultura del grupo.

Para la empresa los valores son:

- Un enunciado categórico-moral: lo que se debe hacer, lo que es bueno hacer para la empresa.
- Un principio operativo: la opción buena, la decisión buena para el futuro de la empresa.
- El conjunto de elementos implícitos y explícitos que guían la conducta de los miembros de la empresa.
- Los comportamientos ejemplares asumidos por la empresa.

En los valores de la organización podemos distinguir entre valores implícitos o manifiestos. Estos últimos se expresan en términos de criterios y normas que se promulgan para ordenar el comportamiento de la organización. Los más importantes son:

- Declaraciones fundamentales (actas de constitución, estatutos, reglamentos, etc.).
- Circulares y discursos de los líderes y de los cuadros directivos
- Publicidad institucional.
- Normas de actuación en la gestión de la empresa.

Los valores implícitos son aquellos que no son proclamados oficialmente, pero de los cuales se desprende una línea a seguir en las actuaciones. Generalmente son valores operativos:

- Elección de los dirigentes y jerarquización de los mismos.
- Selección del personal.
- Sistemas de premios, castigos y promociones, etc.
- Sistemas de evaluación de resultados.

La **Visión** es aquel sueño que posee el fundador de la organización, es cómo concibe una idea y la manera en que cree que alcanzará o logrará plasmar en la realidad su idea.

La **Misión** consistirá en transmitir ese sueño o idea de uno o unos pocos a toda la organización, y de esa forma se marcará el rumbo, el norte hacia el cual deba dirigirse la organización.

**Objetivos** son aquellos resultados que se quieren conseguir. La proposición de un objetivo consiste en la formulación de una situación futura deseable, no es una mera frase, sino que debe describir la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa.

Por Políticas entendemos los modos generales a tener en cuenta en la consecución de objetivos. Las políticas son criterios o normas que indican como perseguir los objetivos.

Los **Programas** son el desarrollo de los objetivos y políticas en término de las acciones o actividades específicas que se van a emprender, enmarcadas en los distintos períodos de tiempo que el Sistema de Objetivos y Políticas (SOP) contemple.

También tener en cuenta a quienes denominamos **empresarios** y **directivos**. Serán aquellas personas que teniendo funciones de dirección en la empresa tienen además la Responsabilidad y la capacidad de tomar **iniciativas de acción** que dan vida, alimentan, mejoran, innovan, etc. El funcionamiento de la organización de cara a un mejor negocio. (Mejor tiene siempre un significado relativo, a veces quiere decir menos malo).

Cuando un líder crea una empresa, genera una organización con vida cultural. Crear una empresa es emprender un camino que va desde la visión inicial hasta la meta por alcanzar o misión.

## 2. La Planeación Estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se

formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Formalizamos un poco más los conceptos vistos anteriormente a través del proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1. Declaración de la visión: Dijimos que la visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: *¿qué queremos ser?*
2. Declaración de la misión y establecimiento de los valores: La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta:

*¿cuál es nuestra razón de ser?* Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa: El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).
4. Análisis interno de la empresa: El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.
5. Establecimiento de los objetivos generales: Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias: Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se

procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos: Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

### 3. **Importancia de la Estructura**

A modo de introducción de lo que se desarrollará en el siguiente capítulo, podemos definir a la Estructura como “los pilares o basamentos de la empresa (según el enfoque tradicional). Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización (según el enfoque moderno)”<sup>3</sup>.

“Es posible encontrar empresas o instituciones en general que tienen estructuras con independencia de las cosas que hay que hacer. La incapacidad de encontrar personas y encargarles el negocio es una gran limitación de algunos hombres de negocio y de algunas sociedades o países. Para lograr equilibrio en las estructuras, no hay que abusar de las personas capaces. No hay que convertir a estas personas en víctimas de la estructura, de las carencias de los otros en cuanto a capacidades y competencias o

---

<sup>3</sup> DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2007).

habilidades. Con bastante frecuencia, en las organizaciones empresariales las personas que luchan por los mismos asuntos no se ven ni se hablan<sup>4</sup>”.

Como ideas fuertes podemos enunciar lo siguiente:

- Así como la estrategia es la concepción de lo que se quiere hacer, la estructura es la expresión de quien lo va a hacer.
- La estrategia se fracciona según las áreas funcionales y capacidades directivas y se distribuye por cargos directivos.

“Estos encargos directivos dan lugar a diferentes tipos de estructura:

1. Estructura de responsabilidades.
2. Estructura de control.
3. Estructura de jerarquía.
4. Estructura de coordinación.
5. Estructura de información<sup>5</sup>”

Las estructuras deben adaptarse constantemente a la estrategia y a los cambios, para ello deben ser flexibles y ágiles. Los hombres deben trabajar en ellas como un equipo (cada uno sabiendo bien su papel pero mirando siempre a los demás para acoplarse perfectamente en la acción del conjunto).

La estructura no es lo más importante, pero puede ser determinante, una mala estructura hacer fracasar una estrategia bien concebida, una mala estructura no quiere decir necesariamente un equipo mediocre, sino una mala disposición de los hombres en las tareas que exige la estrategia. Una buena estructuración de las personas, hace que hombres y mujeres ordinarios hagan cosas extraordinarias.

---

<sup>4</sup> SORIA, Julio, Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases (Tucumán, 2008).

<sup>5</sup> Ibidem.

#### 4. Análisis FODA

Esta herramienta para el análisis de situaciones fue creada a principios de la década de los setenta.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que sirve para analizar la situación competitiva de una organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulado.

Es la herramienta de mayor utilización cuando se desea conocer la situación real en la que se encuentra la organización. El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Su función principal es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre el análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Para éste análisis se van a definir cuatro variables:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

De estas cuatro variables tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas y por lo general resulta muy difícil poder modificarlas.

<b>FACTORES INTERNOS</b> Controlables	<b>FACTORES EXTERNOS</b> No controlables
<b>Fortalezas</b> (+)	<b>Oportunidades</b> (+)
<b>Debilidades</b> (-)	<b>Amenazas</b> (-)

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

## **CAPITULO II**

### **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: MARCO NORMATIVO TÉCNICO**

**Sumario:** 1- Organigrama. 2- Manuales. 3- Cursograma. 4- Enfoque de Sistemas. 5- Etapas de Análisis de Sistemas

#### **1. Organigrama**

Un organigrama se define como la representación grafica de la estructura formal de una organización. En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen.

El organigrama debe ser considerado como una herramienta a través de la cual pueden lograrse algunos de los siguientes objetivos:

- 1.** Se definen los niveles de jerarquía forma. Muestran las áreas de actividad que componen la organización.
- 2.** Definen relaciones de autoridad y de staff (asesoramiento).
- 3.** Especifican las divisiones geográficas, productos, clientes, etc.
- 4.** Muestra los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, etc.
- 5.** Ubica a cada integrante de la organización, y su relación con el resto.
- 6.** Permiten algún tipo de instrucción a las personas que ingresan a la organización.

7. Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar, en consecuencia, deficiencias de estructuración.
8. Proponer una nueva estructura de una organización ya instituida o a instituir.

*“Todo sistema está compuesto de partes a las cuales vincula una estructura, la estructura es la que da coherencia y existencia misma al sistema como tal. Las partes, sin la estructura de vinculación, no constituyen el todo al cual denominamos sistema. La estructura es la que determina que al afectar un parte se origine un proceso en cadena que altere a las demás<sup>6</sup>.”*

### **¿Cuál es la utilidad de los organigramas?**<sup>7</sup>

1. Brindar una imagen formal de la organización.
2. Son una fuente de consulta oficial.
3. Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
4. Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
5. Es ilusorio pensar que mediante un dibujo aseguramos la calidad de la organización, pero es el mejor camino para conseguirla
6. Implica un planeamiento de la organización.
7. Asegura un procedimiento sistematizado.

*“La mayor complejidad y la incertidumbre del entorno actual han llevado a que las empresas emprendieran procesos de cambio en sus estructuras y prácticas gerenciales para hacer frente a esas condiciones. En muchos casos, los programas de cambio implican modificaciones*

---

<sup>6</sup> ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

<sup>7</sup> MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3º Edición, (Buenos Aires, 1992), pág. 30.

*significativas en la estrategia, la estructura, las prácticas de recursos humanos, los sistemas de información y la cultura de la organización”<sup>8</sup>.*

### **Limitaciones inherentes de los organigramas:**

- Es una “representación” gráfica de la estructura de la organización. Al cerrar una definición quedan cosas afuera. En los organigramas las limitaciones son las cosas que quedan fuera del mismo, éste no es la organización, la empresa, sólo representa la misma, con el riesgo que eso implica. Es algo virtual.
- Al ser una representación “gráfica”, hay muchas cosas que no se pueden dibujar. La gráfica siempre busca una metodología simple.
- Representa la estructura “formal”, es decir, todo lo que tiene que ver con la estructura informal va a ser forzosamente simplificado, por lo tanto no lo voy a poder dibujar.
- Representa las relaciones “existentes”, esto significa que estamos hablando de un tiempo determinado, es decir, rápidamente cae en desuso, lo que obliga a que estén permanentemente actualizados.
- El organigrama muestra lo que debe ser, no lo que es. Es decir que muestra lo legalmente establecido, lo que está formalizado, escrito.

---

<sup>8</sup> AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1° Edición, (Buenos Aires, 2000), pág. 13.

## 2. Manuales

Los manuales son un medio de comunicación y de información, a través de los cuales, la Dirección comunica las políticas, la organización estructural y los procesos y procedimientos<sup>9</sup>.

En toda empresa, tanto los jefes como los subordinados deben tener definidas sus obligaciones, sus responsabilidades, sus funciones y las normas bajo las cuales trabajarán. Esta información debe ser transmitida de una manera simple, o sea directa, por un medio uniforme y a un bajo costo. El medio utilizado son los “Manuales”, que son parte del sistema de comunicación de la empresa, pero no sólo comunican, también dan y toman información de ella. Es una herramienta de la organización formal. “Los manuales administrativos son una de las herramientas que poseen las organizaciones para mejorar su funcionamiento, facilitando el desempeño de las tareas y operaciones administrativas y operativas. En su esencia, son un poderoso instrumento de comunicación”<sup>10</sup>

*“El manual de organización presenta la descripción detallada de la organización formal, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo”<sup>11</sup>.*

En conclusión, los manuales son parte del sistema de comunicación y de información de la empresa, por medio de los cuales la Dirección transmite decisiones sobre:

1. Políticas de la empresa.
2. Organización estructural.
3. Procedimientos.

---

<sup>9</sup> ASCÁRATE, Lidia Inés, loc. Cit.

<sup>10</sup> VOLTENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 387.

<sup>11</sup> Ibidem, pág. 390.

### Ventajas del uso de manuales:

1. Sirven para enlazar las partes de la estructura formal.
2. Permite dirimir conflictos, derivados de superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
3. El legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes, encuentra en ese medio una excelente vía de transmisión y conservación.
4. Sirven como herramienta de apoyo a la Dirección, en sus funciones de Planificar, Coordinar y Controlar.
5. Normalizan o establecen un estándar de trabajo.
6. Proveen un elemento de base, para la revisión del sistema, en forma ordenada y permanente.
7. Establecen un medio para coordinar la recepción y emisión de informaciones.
8. Permiten una visión general de las tareas de la empresa.

Hay tres tipos o clases de manuales relacionados con la organización:

- Manual de Políticas
- Manual de Estructuras, Funciones: conjunto de los organigramas y del Manual de Funciones.
- Manual de Procedimientos.

### **Manual de Políticas.**

Desde el punto de vista de la organización podemos decir que política es la actitud que toma la Dirección frente a la organización y a determinados acontecimientos.

*“El éxito de una organización, que se traduce en un funcionamiento económico superavitario, es el que permite su crecimiento y supervivencia en el tiempo<sup>12</sup>”*

Las políticas son frutos de experiencias anteriores y de conocimientos de la Dirección. Ésta debe comunicar al resto de la organización “hacia dónde están yendo”, en la medida en que deba ser bajada esa información.

El manual de políticas casi nunca se escribe, en general, es un manual reservado a la cúspide organizacional, y se toma conocimiento de él mediante el Manual de Funciones, ya que la política está descrita en las funciones. Cuando decimos “política”, se refiere a la política general de una empresa, o de una política particular de un sector. Es casi un entendimiento tácito entre los directivos.

Lo que se quiere lograr con un Manual de Políticas es la adhesión a la política general de la empresa. Son lineamientos que deben seguir, pueden ser particulares o generales. Ejemplo: políticas de ventas, de créditos, de descuentos, política de producción, etc.

### **Manual de Funciones**

Este manual comprende la descripción detallada de las tareas de un sector o área. Es el enunciado y la descripción de las funciones y tareas que son asignadas a cada jefatura. Indica “qué debe hacerse” y “quién debe hacerlo”. Esta dirigido a los niveles medios, y en algunos casos también a los superiores de la organización. Es el complemento de los organigramas.

El objetivo es que cada jefatura está informada de:

1. Designación formal del cargo.
2. Enunciado de sus funciones.

---

<sup>12</sup> MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 3.

3. Descripción de sus tareas habituales.
4. Vinculación con otras áreas de la empresa, aun con el exterior.
5. Quiénes son sus subordinados y él de quién depende.
6. La información que recibe, procesa y emite.

Propósitos y usos del Manual de Funciones:

1. Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quién depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización.
2. Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.
3. Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.
4. Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.
5. Contenido del Manual de Funciones: existen distintas visiones sobre las posiciones de la administración. Uno de los más utilizados, divide al manual en cinco capítulos:
  - Misión: se debe definir la contribución del departamento o área a los objetivos generales de la empresa, es decir, establecer un campo de actividad. Algunos autores consideran incluir metas, pero como éstas son a corto, mediano y largo plazo, considero que no es bueno agregarlas.

- Funciones: enuncia el cargo o tarea asignada por la empresa y cuya responsabilidad se imputa al titular del cargo. Hay dos grandes grupos de funciones.
  - Funciones administrativas: comunes a cualquier cargo de conducción (planeamiento, conducción, control, etc.)
  - Funciones técnicas: requieren algún tipo de profesionalización, son funciones específicas del cargo o de la profesión.
- Asignación de autoridad: es el grado de autoridad que tiene el cargo, y tiene que estar aparejada con la responsabilidad que tiene que cumplir quien ocupa el cargo. Según Druker las decisiones deben adaptarse en el nivel más bajo posible de la jerarquía y en la mayor proximidad posible de la acción con la cual se relacionan. Ejemplo: facultades en el manejo de fondos; en la capacitación y ascenso del personal; etc.
- Relaciones: se refiere a cómo es la relación de autoridad y cómo se establecen los canales de información. En relación de autoridad se dice de quien depende y quiénes son sus subordinados; en canales de información indica cómo se relacionan en los sistemas de información con los superiores y con los subordinados, teniendo en cuenta que cuando mejor formalizados están los canales de información y mejor determinadas las relaciones entre la gente, es más difícil que busquen los canales informales de relacionarse.
- Condiciones requeridas para el puesto de trabajo: se refiere a la capacidad técnica y experiencia, teniendo en cuenta por lo menos, conocimientos técnicos formalizados (título

profesional o especialización), experiencia laboral (en otros puestos de la empresa o fuera de ella), condiciones personales (edad, sexo, apariencia, aptitudes físicas y mentales, personalidad, etc.)

### **Manual de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos son una serie de procedimientos y prácticas que comprenden tanto la preparación, autorización, registración y por último, archivo y seguimiento de toda la documentación (física o electrónica) respaldatoria de una determinada operatoria, reflejo de una transacción económica- financiera.

En definitiva, es la descripción detallada, en materia de procedimientos, de una rutina administrativa. Tiene que ver con operatorias repetitivas de la empresa (circuitos). Indica “cómo” debe hacerse y “cuándo” determinadas tareas. Esta dirigido a niveles más bajos (sectores operativos o supervisiones inferiores). Estos manuales son un complemento de los cursogramas.

Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

1. Imponer decisiones en materia de procedimientos en detalle.
2. Facilitar el entrenamiento del personal de categorías inferiores.
3. Promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas.
4. Establecer las bases para el control
5. Preservar la experiencia de la organización.
6. Facilitar el examen y la revisión de procedimientos.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Normalizar o establecer estándar de trabajo.

El manual de funciones se confecciona considerando las áreas y no procesos. El principio rector de los manuales de procedimientos es la lógica utilizada para fragmentar los sistemas, y es también los circuitos, rutina,

proceso y no el sector, si esto es así la guía de ordenamiento es el diagrama del proceso o cursograma.

### 3. **Cursograma**

Un Cursograma se utiliza para representar gráficamente las rutinas o procedimientos administrativos de una organización, es decir, permite representar sintéticamente la secuencia de acciones que se realizan para satisfacer las distintas finalidades de la organización. Es decir, es una herramienta gráfica que permite visualizar y estudiar los procedimientos o rutinas administrativas. Por lo tanto representa una o más acciones a través de varias operaciones ordenadas en forma secuencial y sistemática. Es útil realizar estos diagramas para el tipo de operaciones repetitivas, comunes, diarias, con cierta permanencia que justifiquen su confección.

Ejemplo 1: circuito de ventas:

- 1°- recepción del pedido del cliente.
- 2°- se verifica si hay stock del producto.
- 3°- se cierra la venta.
- 4°- se factura.
- 5°- se cobra.
- 6°- se entrega el producto.

Ejemplo 2: circuito de pago a proveedores:

- 1°- autorización del pago.
- 2°- definición del medio de pago.
- 3°- emisión de la orden de pago.
- 4°- instrumentación del pago.
- 5°- pago.

Esta mínima acción que es pagar a un proveedor, está armada de una serie de pasos que se deben respetar en su orden. Es una suerte concatenada de operaciones. Debe tener un orden secuencial y sistemático. Es decir tiene que haber un proceso lógico en el orden en que va ocurriendo, y si hablamos de rutina tenemos que aplicar un criterio racional. Ejemplo: cómo dividir las operaciones.

### **¿Por qué se hace un diagrama de sistemas?**

Si bien la empresa puede desarrollar sus actividades sin tener un diagrama de sistemas, y puede hacerlo correctamente, lo haría mejor si dispone del mismo. Se evita, de esta manera, la anarquía de que en el proceder cada quien haga como le parezca, es decir, se establece un orden y se da prioridad a los procederes. Además, permite el control de los procedimientos (para que sean útiles deben ser revisados periódicamente).

### **¿A quiénes les sirve el diagramado de los distintos procesos?**

1. Al partícipe del proceso: para ubicarse dentro de éste y saber qué tiene que hacer.
2. A los supervisores, gerentes, dirección, auditoría interna: para poder controlar el procedimiento.
3. Al auditor externo: para hacer su dictamen y ubicarse en los procesos que tiene que evaluar del control interno.
4. A la empresa: para ordenar los procesos y operaciones que se realizan en la misma.

Los procesos son analizados mediante la técnica de “Análisis de Sistemas”, la cual permite analizar en las empresas qué se está haciendo, dónde se encuentran las fallas o falencias, efectuar una propuesta de cambio e implementar las propuestas aprobadas por la dirección. Este análisis puede ser realizado por profesionales internos o externos a la empresa.

### **Utilidad de los cursogramas:**

Son utilizados por quien diseña un procedimiento (analista), el que redacta un informe (interpreta información), los participantes y usuarios del procedimiento, el que controla y ordena los procedimientos y la información. Ordena los procedimientos dentro de una empresa, ya que todas las personas saben cómo deben proceder y de este modo se evita la anarquía. Podemos resumir la utilidad que brindan los cursogramas en:

1. Permiten ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
2. Permiten detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
3. Permiten detectar la ausencia de controles internos o la duplicación.
4. Permiten racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes (no deben quedar copias sueltas).
5. Permiten sintetizar las actividades de un sector.
6. Permiten determinar los lugares de archivos.
7. Permiten confeccionar el manual de procedimientos, que es donde se indica en forma detallada la forma de proceder en las operaciones habituales de la empresa (indica cómo).
8. Facilitan las auditorías internas y controles operativos.
9. Respaldan el cumplimiento de principios de control interno.
10. De esta forma se puede verificar si la descripción del procedimiento es compleja, permitiendo la detección de errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones, a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.
11. En conclusión, entre otras cosas los cursogramas permiten evaluar, a través del análisis, donde existen problemas que afectan al control interno de la organización.

### **Características de los cursogramas:**

1. Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
2. Deben aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
3. Su preparación es tarea personal del profesional, no se delega su preparación.
4. Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas, no deben ser complicadas.
5. Debe dar cuenta y razón de cada una de las copias de los documentos.
6. Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos.
7. Deben actualizarse y revisarse periódicamente.
8. Los símbolos deben tener un único significado.

### **Limitaciones de los cursogramas:**

Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos. Ejemplo: la sección facturación previo a emitir la factura debe controlar la nota de venta, entonces se agrega la operación control en el cursograma, pero éste no dice qué se debe hacer ni cómo hacerlo, ya que estos detalles van por escrito en el Manual de Procedimientos.

No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por las normas IRAM. Por lo tanto el profesional que va a diagramar un cursograma debe definir la simbología a utilizar ya que si no indica su significado esto se convierte en un limitante para interpretar el mismo.

El cursograma prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o que tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.

No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con el uso de los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

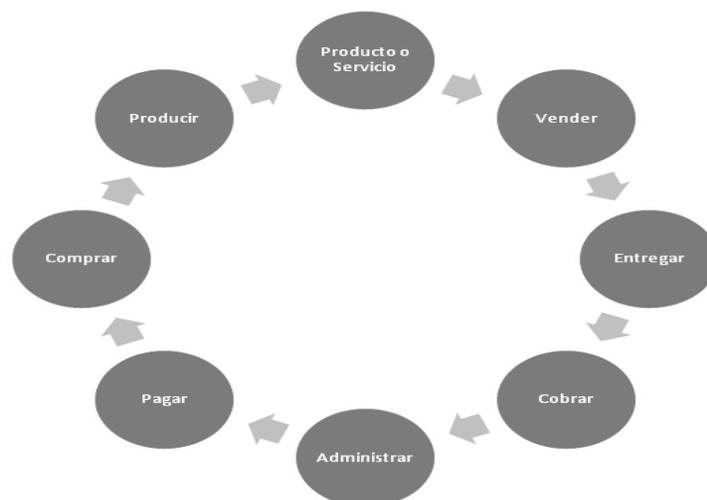
#### 4. Enfoque de Sistemas

##### El sistema administrativo

###### Concepto:

Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

- Transmite, registra y conserva los soportes de la información.
- Procesa la información de toda la organización.
- La que surge de las operaciones rutinarias.
- La que proviene del entorno organizacional.
- Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Transforma el conocimiento en un activo organizacional valioso.



### Rueda operativa:

Cada paso de la rueda operativa define un proceso, el conjunto de procesos definidos en una empresa constituyen el Sistema Administrativo.

El Sistema Administrativo es un Conjunto de procesos definidos, diseñados y analizados por el cursograma.

### **El Sistema administrativo y el Sistema de información.**

El SA procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan, tomándose decisiones basadas en esa información.

La información se mueve por toda la organización pero lo hace en un esquema determinado formalmente.

Todo SA depende de ese flujo de información que se organiza bajo una entidad abstracta denominada sistema de información.

Los sistemas de información son subsistemas de los SA.

### El Sistema de Información:

Sistema formal de personas, equipos y procedimientos que, en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan, los distribuyen.

A fin de apoyar las actividades de las organizaciones:

Las operaciones -el control- la administración- la toma de decisiones para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados.

La información debidamente contextualizada, a la cual se le ha agregado experiencia y reflexión, es más que información mejorada, es conocimiento.

Representa en el mundo contemporáneo, el principal Activo Intangible de las organizaciones.

### Componentes del Sistema Administrativo:

1. Conjunto de procedimientos: red de operaciones que se llevan a cabo dentro del sistema administrativo; significan la rutina, como se ejecuta cada cosa.
2. RRHH: es el conjunto de personas que participan y actúan en cada una de las operaciones que integran el sistema administrativo.
3. Estructura: el patrón de relaciones de los componentes de la organización
4. Tecnología: todos los elementos físicos y soportes que se requiere para llevar adelante esas operaciones. Ejemplo: sistemas de gestión, equipos, maquinarias, comprobantes, formularios, espacio físico, etc.

### **El Sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la Información.**

#### Impacto sobre los procedimientos:

- La capacidad de los equipos electrónicos para procesar datos permite rediseñar procedimientos.
- Las nuevas tecnologías mejoran la supervisión y control en los procedimientos permitiendo supervisiones remotas y controles automáticos
- El mayor acceso a las tareas realizadas por los subordinados permite integrar los sistemas de control.

#### Impacto sobre las personas:

- Surge un incremento en la capacidad de aprendizaje continuo, lo cual implica una mayor autonomía del trabajador.

- Tareas más amplias y complejas: los puestos de trabajo deberán ser ocupados por personas con mayor nivel de capacitación.
- Se modifica el entorno del trabajo tanto en lo social como en lo físico:
  - ◆ En lo social, porque al modificarse los procesos y trabajos se modifican las frecuencias de contactos, canales donde se produce la comunicación.
  - ◆ El entorno físico normalmente mejora.

#### Impacto sobre el sistema de información

- Las nuevas tecnologías permiten que los sistemas de información puedan procesar mayor cantidad de datos y de mayor complejidad.
- La cantidad de comunicaciones y vinculaciones aumenta, por esto hay una mayor cantidad de información accesible para una mayor cantidad de personas.
- Especial consideración a una sobrecarga de información en las posiciones gerenciales, lo cual puede llegar a entorpecer la toma de decisiones y el diseño de estrategias- Informes para la Dirección.

#### **Sistemas Administrativos Eficientes**

- Eficaz: obtener los resultados previstos y alcanzar los objetivos planeados.
- Eficiente: obtener los propósitos planeados, contemplando que cumpla con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad y comunicación.

*“Organizaciones que poseen excelentes diseños estratégicos pero gestiones administrativas deficientes tienen el mismo riesgo de fracaso que aquellas otras que contando con eficientes administraciones no poseen estrategias adecuadas a las exigencias de su ambiente<sup>13</sup>”*

*“Puede decirse, sin riesgo a equivocarse, que cualquier persona de capacidad media se transforma, al cabo de un tiempo de ejecutar ciertas tareas, en un “especialista” en el conocimiento de todos los detalles y alternativas de las mismas. El analista tiene la ventaja de poseer conocimientos generales sobre métodos de trabajo o equipos de procesamiento, que abren la posibilidad de aplicar, alternativamente, procedimientos más adecuados en cada circunstancia; pero se enfrenta a la organización, representada por los individuos trabajando, con las desventajas de no poseer la “especialidad” que cada uno tiene en su propia tarea<sup>14</sup>”*

#### ¿Cómo evaluamos eficiencia de los sistemas administrativos?

Para evaluar la eficiencia de los SA de la organización se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Control interno: satisfacer los objetivos de proveer adecuada protección a los activos, generar información confiable.
- Competitividad: buscar y mantener clientes, mejorar acuerdos con los proveedores, alejar competidores.
- Costos: relación beneficio-costos, conocer los costos.
- Comunicación: transmisión de información, coordinación de sectores.

---

<sup>13</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 21.

<sup>14</sup> MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 29.

- Capacidad: velocidad de procesamiento, volumen de trabajo, recuperación de la información.

## 5. Etapas de Análisis de Sistemas

### Relevamiento:

- Recolección Interna de datos: consiste en el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información sobre la organización sobre los sistemas que son objeto de análisis y entre ellas encontramos:
  - Encuestas de relevamiento inicial.
  - Entrevistas
  - Observación directa
  - Recolección Externa de datos: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando disponibles en el mercado, fuera del ámbito mismo de la empresa.
- Fuentes de datos:
  - Bibliografía técnica
  - Carpetas de análisis de aplicaciones similares
  - Adquisición de tecnología disponible
- Sistematización de la información: es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan de datos que no responden a la realidad, por error, omisión o deformación intencionada. Se recomienda:
  - Cruzar los datos, programando entrevistas de manera de preguntar a las personas que están en la misma cadena de trámites.

- Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos.
- Desarrollar un ordenamiento primario
- Desarrollar un complemento interactivo de datos, es decir no esperar recolectar toda la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento.
- Esquema final del sistema actual.

### **Diseño:**

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un Programa de Análisis de Sistema. El analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia.

- Diagnóstico: su propósito es:
  - Poner en manifiesto los problemas que presenta el sistema actual.
  - Plantear propuestas concretas de cambio.
- Discusión y aprobación parcial o total a nivel directivo y gerencial.
- Diseño global: se debe formular el proyecto de sistema que incorporando los cambios aceptados dé como resultado el sistema propuesto
- Diagramas de estructura: organigramas.
- Diagramas de procesos: cursogramas.

- Diseño detallado: sobre la base de diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que van a servir para implementar el nuevo sistema.
  - La redacción de manuales de funciones.
  - La redacción de manuales de procedimientos.
  - Diseño de formularios, registros y archivos.
  - Preparación de diagramas de lógica.
  - La redacción de programas.
  - Pruebas de funcionamiento simulado con datos preparados (pruebas de escritorio) o con datos reales.

### **Implementación:**

Esta etapa se inicia cuando los manuales se ponen a disposición del usuario. Es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo al anterior.

Una inadecuada implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos.

La implementación resulta compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso. Es complicada porque muchas personas no prestan verdadera colaboración, por temor al cambio, porque el nuevo sistema puede afectar intereses personales.

1. Planeamiento de la implementación: para poder poner en funcionamiento un nuevo sistema debe ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que se deben escalonar en el tiempo.
2. Desarrollo de tareas previas: la función del analista en esta fase previa al comienzo efectivo del sistema, no se circunscribe a esperar que cada responsables cumpla con la tarea asignada, sino que se extiende a:
  - Efectuar el seguimiento activo repasando el avance de cada uno de ellos

- Resolver problemas sobre la marcha
  - Desarrollar algunas funciones preparatorias (recursos materiales, recursos humanos, tareas preliminares y recursos de la organización)
3. Lanzamiento: es el momento en que el sistema inicia efectivamente su etapa operativa.
- Total (cuando comprende todo el sistema)
  - Parcial (cuando se hace por módulos),
  - Por sustitución (cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada)
  - En paralelo (cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior, que sirve como respaldo en el caso de pérdidas o distorsiones de la información).
4. Seguimiento: se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio o hasta cuando en un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

## **CAPÍTULO III**

### **ETAPAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA**

**Sumario:** 1- Metodología del Ciclo de Vida 2.- Etapas del Desarrollo

#### **1. Metodología del Ciclo de Vida**

*“La metodología del ciclo de vida es conocida como la metodología tradicional para el estudio de sistemas. Normalmente, se le reconocen etapas de estudio preliminar, relevamiento de la información, análisis, diseño e implementación, que a su vez, están compuestas por una secuencia de pasos en los que se realizan diferentes tareas.*

*Esta metodología, permite manejar el estudio como un proyecto en el cual cada una de las etapas del desarrollo está bien definida.*

*Este ideal en el desarrollo de un estudio de sistema no se puede lograr en la realidad, ya que las etapas se superponen y, en ocasiones, se desarrollan paralelamente. Es muy frecuente la necesidad de volver hacia atrás, a una etapa o fase anterior, para descubrir fallas de información o de procedimientos, o porque surgieron nuevos elementos a ser considerados; por todo esto, no es posible delimitar con exactitud la línea divisoria entre ellas ya que mientras se está realizando una, se está pensando en la siguiente”.*

## 2. Etapas del Desarrollo

### Etapa de Síntesis

Investigación Sistémica: Un estudio de sistemas puede tener como motivación de comienzo la resolución de problemas que pudieran manifestarse en el interior de la organización; la detección de amenazas o el aprovechamiento de oportunidades provenientes del contexto. Además, el estudio puede realizarse con personal especializado que pertenezca a la organización o con consultores externos contratados para dicho trabajo. Podrá realizarse con el objetivo inicial de mejorar o rediseñar un sistema existente, como en situaciones donde no existe ningún sistema y el objetivo es la creación de uno.

En esta etapa de síntesis, se buscará entender el sistema, identificar al o los sistemas mayores que lo contienen, explicar sus conductas y propiedades, definir las funciones del sistema estudiado dentro de ese supra sistema y una vez esclarecidos estos aspectos, proceder a definir si sobre el sistema se aplicará un mejoramiento o un rediseño, fundamentando tal elección en las conclusiones de las actividades anteriores.

Para proceder ordenadamente, durante esta etapa de síntesis se deben desarrollar actividades que satisfagan los siguientes objetivos:

- Identificar y definir el objetivo del estudio.
  - ◆ Integrar el equipo.
  - ◆ Trazar el panorama sincrético.
  - ◆ Evaluar la facilidad del estudio.
  - ◆ Aceptar o rechazar el estudio.
- Etapa de Relevamiento de la Información
  - ◆ Investigación Detallada:
    - Es la búsqueda de información que se realiza sobre un sistema al que se le van a efectuar mejoras o que se busca rediseñar, y tiene como finalidad conocer su

estructura, su flujo de actividad, su interacción con otros sistemas, es decir, los aspectos más salientes de su actuación.

- Esta fase es de gran importancia porque para poder determinar con precisión cuales son las necesidades y requerimientos que la organización tiene respecto de un sistema en particular, es necesario conocer y comprender que hace y como actúa, de modo que luego pueda ser examinado y evaluado su desempeño, introduciéndole modificaciones o reemplazándolo de ser necesario.
  - Las necesidades y requerimientos son aquellas condiciones y características que debe tener el nuevo sistema. La única forma de poder investigar cuales son estas necesidades y requerimientos es estudiando el sistema actual, y recopilando todos los datos relacionados a este.
  - En función de la orientación que asuma el estudio de sistemas (mejoramiento o rediseño), variará la profundidad con que se realiza la búsqueda de la información. Un sistema que va a ser reemplazado, no deberá investigárselo en sus mínimos detalles, en tanto que si se lo deberá hacer, y resulta absolutamente necesario, en un sistema que pretende ser mejorado.
- ◆ Características de la información reunida:
- Cantidad: La extensión de esta fase tanto en el tiempo como en la cantidad de información a obtener, varía de acuerdo a cada estudio. Cualquiera sea el estudio emprendido, la cantidad de la información a recoger es un elemento que requiere mucha atención, porque debe

considerarse que toda búsqueda de información genera costos y consume tiempo del personal de sistemas y del personal operativo. Además, una excesiva cantidad de información, en el caso que sea acompañada de un deficiente ordenamiento, genera una mayor confusión.

- Fuente de la Información: Es muy importante que la mayor cantidad posible de información sea obtenida directamente de las personas que intervienen en los procesos o bien realizan las operaciones, ya sea por consulta directa o por la presencia física en el lugar de trabajo. Siempre es preferible la información obtenida de fuentes directas, pues la que se adquiere a través de intercambios o participantes indirectos, aunque en ellos medie buena fe, pueden no ajustarse a la realidad.
- Precisión: La posibilidad de realizar un buen estudio de sistemas depende grandemente de la forma en que se obtiene y documenta la información. Es por eso que los términos usados en su registración deben expresar claramente lo que se quiere exponer. Además de ser exactas, las definiciones deben ser expresadas en una terminología que sea previamente elegida, de modo que todos los que están realizando el estudio la entiendan.

- Etapa de Análisis:

- ◆ Análisis, Evaluación y Determinación de requerimientos: Durante toda la etapa de investigación detallada se recopila información que, una vez considerada suficiente, se analiza con la finalidad de evaluar el funcionamiento del sistema objeto del estudio; a partir de esta evaluación se determinan y especifican los requerimientos que debe contener el nuevo diseño.

- ◆ Controles utilizados y Orientación de los sistemas: Indagar sobre estas cuestiones sirve para identificar aquellos procesos o procedimientos donde existen problemas. Esta indagatoria luego se complementa con las herramientas de registración que sistematizan y ordenan toda la información obtenida.

Por lo tanto, en esta etapa, el objetivo que se persigue es obtener conclusiones sobre la eficacia, eficiencia y/o efectividad del sistema, y definir concretamente los requerimientos del nuevo sistema, que actuarán como pre-requisitos de la etapa de diseño.

- ◆ Guías para el Análisis: Toda la información reunida debe ser objeto de un análisis crítico, sistemático y ordenado, de manera que se puedan obtener conclusiones sobre el sistema estudiado y establecer qué funciona bien o qué parte es ineficiente, dónde faltan controles o dónde las especificaciones son incompletas.

- ◆ Guía para la Evaluación: En la evaluación se deben contar con elementos que sirvan de orientación y ayuda. Esto significa que una vez analizada cada actividad o tarea, ésta se debe evaluar considerando si satisface los parámetros de capacidad, comunicación, costo, competitividad y control interno.

A su vez, los cambios o las nuevas actividades que se propongan deberán contemplar y satisfacer los máximos requerimientos posibles establecidos para cada uno de esos parámetros.

- Etapa de Diseño:

El diseño es una respuesta a los problemas encontrados, una solución que significa encontrar las formas que satisfagan los requerimientos del sistema.

“La respuesta de la organización ante intentos de modificar sistemas administrativos no es inmediata y está influida por una cantidad de factores que muchas veces no permiten evaluar a la Dirección si realmente se está avanzando en un sentido correcto<sup>15</sup>”

“Las organizaciones que adoptan la forma funcional son generalmente organizaciones maduras, lo suficientemente grandes como para tener un volumen de trabajo, operativo como para justificar la estandarización de los procesos de trabajo, y también lo suficientemente antiguas para que esos procedimientos y el conjunto de normas que las regulan se hayan formalizado, lo cual supone que han pasado por las etapas de creatividad y crecimiento, y las condiciones de contexto les permiten buscar especialización y estabilidad a través de la estructura<sup>16</sup>”

El método de diseño se inicia con formulaciones generales en las cuales no se consideran los detalles, que pueden confundir y desviar la atención si se los considera en este momento. Una vez realizado ese diseño general, se realiza una prueba de factibilidad, que si se resuelve positivamente, habilita para entrar a la siguiente fase de diseño detallado.

---

<sup>15</sup> MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 13.

<sup>16</sup> AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., op. cit., pág. 196.

La etapa de diseño se compone de dos fases:

- ◆ Diseño General: En esta fase de diseño se van a formular las especificaciones funcionales de diseño, que son las características de lo qué va a hacer el sistema, cómo lo va a hacer y en qué momento va a hacer cada cosa; esto significa que se van a definir sus salidas, sus entradas, sus archivos y sus procedimientos, de manera que satisfagan los requerimientos determinados en la anterior etapa del estudio.
- ◆ Diseño Detallado: Una vez justificada la propuesta del nuevo sistema desde aspectos técnicos, económicos, operativos y organizacionales, se pasa al diseño detallado, que se ocupa de concretar y explicitar en profundidad las especificaciones funcionales ya definidas en la fase de diseño general, determinando quién hace qué cosa y cómo. La fase de diseño detallado se lleva a cabo por el personal especializado, de modo que la participación del usuario en esta fase no se considera como significativa.

Los productos obtenidos en esta fase son:

- ◆ Diseño del sistema técnico, que incluye los programas, el flujo de trabajo y las actividades del personal de línea.
- ◆ Estructura de los programas requeridos por el sistema, con determinación de las funciones y de los procedimientos asociados a cada uno.
- ◆ Especificación de los equipos (hardware) si el sistema va a contar con P.E.D.
- ◆ Especificación de las comunicaciones y flujos de datos.
- ◆ Diseño detallado de salidas, entradas, procesos y almacenamientos de datos.

“Para que los sistemas administrativos puedan ayudar a la Dirección, ésta debe tener un mínimo de conciencia de las limitaciones que se afrontan en el diseño.”

Existe la posibilidad de que sistemas administrativos ineficaces hagan fracasar políticas e impidan la concreción de los objetivos empresarios. Pero también puede ocurrir que para alcanzar los objetivos que la Dirección ha fijado como meta, se formulan políticas tan intrincadas que luego los sistemas no pueden administrarse<sup>17</sup>”

“Lo que parece ser una fórmula clara en su planteo, resulta muchas veces difícil de instrumentar en la práctica. Ello se deriva de la relatividad de ciertos conceptos; cuando se pretende tener un control interno que cubra todas las posibilidades de evasión, aun sobre la base de las hipótesis más remotas, o, al planificar la provisión de información, se pide que ella sea abundante y esté disponible en todo momento, sin duda se incrementa el costo del sistema<sup>18</sup>”

- Etapa de Implementación

Esta etapa del estudio de sistema está compuesta por las tareas que deberán realizarse para que el nuevo sistema sea llevado a la práctica reemplazando al anterior.

Ninguna implementación, por mejor realizada que esté puede subsanar un diseño mal hecho, pero una inadecuada implementación, si puede hacer fracasar un sistema bien diseñado.

---

<sup>17</sup> MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 7.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pág. 46.

La implementación del sistema consta de las siguientes fases:

- ◆ **Planeamiento y Programación de la implementación:** Esta fase tiene como objetivo obtener un programa de implementación, con el fin de que todos los sectores relacionados al sistema se coordinen con el fin de lograr su puesta en marcha.
- ◆ **Capacitación y Entrenamiento del personal:** Para que los sistemas operen satisfactoriamente deben ser bien operados, para lo cual se necesita que el personal interviniente reciba la suficiente capacitación y entrenamiento que le permita conocer cómo utilizarlo; cuáles son sus funciones; y qué hará o no el sistema como elementos complementarios. La capacitación y el entrenamiento actúan como instrumentos que permiten vencer la resistencia al cambio y deben conducir a que todos los que intervienen en el sistema conozcan los aspectos relacionados con sus funciones, que concretamente significa lo siguiente: Capacitación y entrenamiento de los operadores en todas las operaciones posibles, tanto ordinarias como extraordinarias, Entrenamiento en el mantenimiento del sistema a los programadores; Instrucción en el uso del equipo e instalaciones a los usuarios, así como en la captación y preparación de datos.
- ◆ **Conversión del Sistema:** Significa el reemplazo del sistema anterior por el nuevo sistema. La conversión implica realizar a término todas las actividades definidas durante el planeamiento y programación de la implementación. La conversión del sistema puede realizarse de distintas formas, la opción elegida estará condicionada por la característica

del sistema (mejorado o rediseñado) y por los factores situacionales de cada organización.

Los métodos tradicionales de conversión son:

- Trabajo Paralelo: La conversión por medio de este método consiste en operar el sistema nuevo en paralelo con el viejo; esto significa que el trabajo debe realizarse por el sistema nuevo, pero también debe seguir haciéndose por el sistema viejo, de la misma manera tal como se venía realizando. Esta modalidad de conversión permite que en caso que surjan problemas o inconvenientes con el nuevo sistema, el trabajo no va a retrasarse ni interrumpirse.
- Reemplazo Directo: Este método produce el reemplazo directo del sistema viejo, para lo cual se fije una fecha en la que deja de operar y en la que, automáticamente, empieza a funcionar el sistema nuevo. En esta modalidad resulta importante la elección de la fecha de conversión; normalmente, se buscan periodos de baja actividad.
- Sistema Piloto: Consiste en la implementación de un sistema, pero sólo en un sector o unidad de la organización, con el fin de probarlo y verificar la existencia de errores y corregirlos. Cuando se estima que el sistema está operando correctamente, entonces se lo implementará en toda la organización, por medio de algunos de los otros métodos.
- Arranque por Fase: Para utilizar esta modalidad, el sistema debe ser diseñado en módulos separados, de manera que cada uno de éstos, comience a operar tan pronto como esté listo. Como cada módulo es solo una

parte del sistema general, cualquier problema que pudiera surgir puede ser fácilmente acotado, de modo que no llegue a afectar a otras partes del sistema.

- Etapa de Seguimiento

Una vez que el sistema implementado fue objeto de una revisión detallada y se usa en forma rutinaria, solo se necesita de la aceptación expresa de los usuarios para considerar terminado el estudio del sistema. El seguimiento consiste en verificar los resultados del nuevo sistema procurando que éste se consolide, operando a un alto nivel de eficiencia dentro de una condición de estado estable. Esto significa que es probable que se vayan detectando y corrigiendo fallas tanto de operación como de interpretación en los primeros tiempos de utilización, así como desviaciones que los usuarios intenten implementar al rumbo establecido en la etapa anterior.

A posteriori, el sistema se mantiene con los cambios menores o mayores según se necesite. Esto se debe a que una vez instalado, un sistema tiene una vida útil de varios años durante la cual es probable que sea necesario establecer algún tipo de reparación o mejoras que adapten el sistema a situaciones novedosas.

El mantenimiento puede reducirse sensiblemente en la medida en que se realice un buen estudio, se diseñe un sistema que contemple las necesidades actuales y prevea la absorción de mayores o distintas actividades futuras. Esta etapa perdura hasta el punto en que se considere que el sistema ya no satisface las expectativas actuales, motivo por el cual se comenzará un nuevo estudio de sistema que tendrá como resultado su reemplazo.

## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA**

**Sumario:** 1- Naturaleza de la Empresa. 2- Descripción del Mercado en el que actúa la Empresa. 3- Descripción de los Productos que comercializa la Empresa 4- Características de la Empresa.

#### **1. Naturaleza de la empresa**

“Autoservicio Capo S.A.” es una empresa de gran envergadura, jurídicamente constituida como una sociedad anónima, instalada en el rubro hace más de 22 años y con perspectivas de crecimiento.

Es una empresa dedicada a la venta de artículos de consumo masivo como ser artículos comestibles, de limpieza y de bazar, tanto al por mayor como al por menor.

Tiene una casa central y cuatro sucursales, dos de ellas encuentran ubicadas en la ciudad de San Miguel de Tucumán, la casa central se ubica en los Nogales – Tafi viejo y las dos restantes se encuentran ubicadas en el interior de la provincia.

Esta empresa funciona en la ciudad de San Miguel de Tucumán desde el año 1991, iniciándose como una Pequeña y Mediana Empresa formada por capitales argentinos. Nació hace 22 años como distribuidora mayorista de artículos comestibles donde a través de los años debido al

incremento poblacional y al aumento en la demanda de este tipo de productos la empresa fue potenciando su envergadura a nivel provincial.

Recientemente esta empresa afrontó un proceso de cambio en su sistema administrativo que significó una transformación a nivel organizacional y direccional, lo que permitió a la dirección tener un mayor control interno en todas sus operaciones permitiendo que las mismas se realicen con mayor eficiencia.

## **2. Descripción del Mercado en el que actúa la Empresa**

Actualmente constituye unas de las cadenas mas importantes de autoservicios mayoristas en la zona poniendo a disposición de los clientes más de 7000 productos alimenticios, de almacén, frescos, bebidas, perfumería, limpieza, etc. contando con primeras marcas en todas las categorías y manteniendo una política de stock constante, para que el cliente encuentre los productos que necesite siempre

La empresa se desarrolla en un mercado en el cual compite a nivel local con dos principales competidores, que son “EMILIO LUQUE” y “LA LUGUENZE S.A”, ambas empresas de origen provincial.

A lo largo del tiempo empezaron a llegar a la provincia empresas reconocidas a nivel nacional que eran competidores directos en el rubro como ser “ROBERTO BASUALDO”, “MAXICONSUMO”, “DIARCO”, “JAGUAR”, donde el mercado local supo hacerle frente al arribo de la nueva competencia desplazándola luego de unos años; por lo que se puede ver la fuerte presencia de “AUTOSERVICIO CAPO S.A.”, “EMILIO LUQUE” Y “LA LUGUENZE S.A”.

Sus principales clientes son pequeños comerciantes que se dedican a la reventa de estos artículos como ser pequeñas distribuidoras, almacenes, y consumidores finales.

### 3. **Descripción de los Productos que comercializa la Empresa**

Los principales productos que comercializa la empresa son artículos de consumo masivo.

Entre los principales artículos encontramos:

- Alimentos no perecederos (conservas, legumbres secas, cafés, chocolates,
- Aceites, pastas, salsas, azúcar, sal, harina, aperitivos, etc.).
- Bebidas y licores.
- Productos Lácteos.
- Frutas y verduras.
- Alimentos congelados.

### 4. **Características de la Empresa**

#### **Características Generales**

La empresa es jurídicamente una Sociedad Anónima, en donde las decisiones gerenciales son tomadas por el Gerente General y el directorio.

Esta formada por un directorio, una gerencia de comercial y administrativa, donde cada una cuenta con departamentos de venta almacenes etc.

Un Autoservicio es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo masivos entre los que se encuentran alimentos, artículos de higiene, perfumería y limpieza y que tiene como finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos.

La nómina total de empleados que componen el plantel permanente de la empresa asciende a 200 empleados, distribuidos entre los Departamentos Comercial (ventas y marketing) y Administración.

La casa central funciona en Tafi Viejo donde ocupa una superficie aproximada de 11.000 Mts<sup>2</sup>. Cuenta con una estructura edilicia,

administrativa, de ventas y comercial, encausadas en la comercialización de productos de consumo masivo, brindando servicios a una amplia cartera de clientes en la provincia

El punto crítico de la empresa es que tiene escasez de personal en la parte administrativa, por lo tanto no se están aplicando los controles por oposición de intereses, mas allá de que las personas de dicha área son de confianza de los socios.

### **Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Valores de la Empresa**

- **Misión:** “Autoservicios Capo” es una empresa de servicios orientada al cliente, basada en la comercialización de productos de consumo masivo. Ofrece el surtido necesario de mercaderías, con el mejor precio del mercado, y una amplia distribución teniendo como aliado estratégico a aquellos proveedores que comparten nuestra filosofía.
- **Visión:** Ser el mayorista preferido por los comerciantes minoristas, liderando por la calidad de nuestro servicio y por la satisfacción de nuestros clientes. Ser un aliado estratégico elegido por los proveedores, considerado el mejor intérprete de las necesidades de nuestros clientes en cuanto a surtido de productos, precios, y servicios. Ser una empresa dinámica, en crecimiento sostenido, sobre bases financieras sólidas. Contar con una organización profesionalizada y motivada, capaz de responder rápidamente a los cambios del mercado.

La compañía, y especialmente su conducción, se han planteado como Objetivos, Políticas y Valores propios de la misma, los siguientes:

- **Objetivos:** Además de la satisfacción de los clientes, empleados, comunidad y demás grupos de interés; la empresa se concentra en una meta de crecimiento de la misma, busca

desarrollar el área comercial, poniendo todos sus esfuerzos en conseguir nuevos clientes, y aumentar las ventas en las distintas sucursales que posee la empresa. Por ello es importante detectar las oportunidades, realizando un estudio de mercado, ofreciendo historial de ventas y acuerdos estratégicos. Como complemento importante de todo esto la empresa permanentemente pensando la manera de desarrollar y mejorar continuamente el área de servicios, gestionando su stock.

- Políticas: Proporcionar los mejores productos; inmediatez y calidad en los servicios de venta y así lograr satisfacer las necesidades del mercado objetivo.
- Valores: Los valores fundamentales sobre los que se desarrolla la actividad son los siguientes:
- Respeto por las personas:
  - ◆ Para consolidar las relaciones profesionales y duraderas respetamos a nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros proveedores y los referentes de nuestra industria tal como nosotros queremos ser respetados.
  - ◆ Nosotros creemos que las personas ponen lo mejor de sí y tienen un rendimiento superior en su trabajo dentro del marco de confianza desarrollada a partir del cumplimiento de nuestros compromisos.
  - ◆ Respetamos a nuestra gente a partir de proveer de oportunidades reales para mejorar sus condiciones de desarrollo y generar juntos mayor valor a nuestros clientes.
  - ◆ Ganamos el respeto de nuestros empleados y clientes a partir de escuchar sus necesidades, tratando de adecuar el curso de nuestras decisiones en pos de satisfacer a las mismas y poniendo foco en nuestra palabra empeñada.

- Compromiso:
  - ◆ Hacemos de nuestro trabajo una pasión tratando de hacer lo mejor siempre, para ser reconocidos por nuestros clientes a través de nuestras marcas y nuestro servicio.
  - ◆ Tomamos los objetivos de la empresa como propios, por eso somos responsables por los resultados de la misma desde el puesto que cada uno desarrolla.
  - ◆ Contribuimos con nuestro conocimiento y esfuerzo en toda acción que desarrollamos para que las cosas sucedan, haciéndonos cargo de la realización de las mismas y sus consecuencias.
  - ◆ Superamos las barreras que pudieran operar en el logro de los objetivos buscando siempre salidas eficientes.
- Responsabilidad:
  - ◆ Nosotros somos responsables por trabajar de acuerdo a las necesidades del negocio tratando de generar mejoras que permitan también a otros concretar sus logros en forma efectiva.
  - ◆ Identificamos la mejor manera de hacer las cosas, agotando todos los canales y medios efectivos para obtener los resultados esperados.
  - ◆ Cooperamos activamente con todos los miembros de la organización para que todos concreten los objetivos que se persiguen.
- Actitud positiva:
  - ◆ Es la forma en que opera Autoservicios Capo, entendemos que los problemas están para resolverlos.
  - ◆ Estamos predispuestos a la acción y a sortear los obstáculos.

## Análisis F.O.D.A

A partir del Relevamiento efectuado en la compañía y el análisis de algunos factores externos, se puede concluir que las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan son las siguientes:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Muy buen posicionamiento en el mercado, sostenido con una adecuada política de marketing.	Estructura organizacional inadecuada y excesivamente vertical.
Variedad y calidad de los productos y los procesos productivos.	Escasa formalización de los procesos, principalmente de compras y almacenes, manejo de fondos.
Vocación de la dirección por la estabilidad laboral de los empleados. Buen clima laboral en la organización.	La empresa no cuenta con la cantidad adecuada de personal en el área administrativa, lo cual impide una adecuada división de tareas (control interno)
Alta calidad del servicio de ventas, de acuerdo a las exigencias y perspectivas de los clientes.	Falta de definición de políticas y objetivos expresados formalmente.
Trabajadores fuertemente orientados hacia el logro de objetivos.	Falta de informes que faciliten la toma de decisiones a la alta gerencia.
Precios de los productos muy competitivos.	Falta de control por oposición de intereses.
Imagen de la firma instalada en el mercado.	

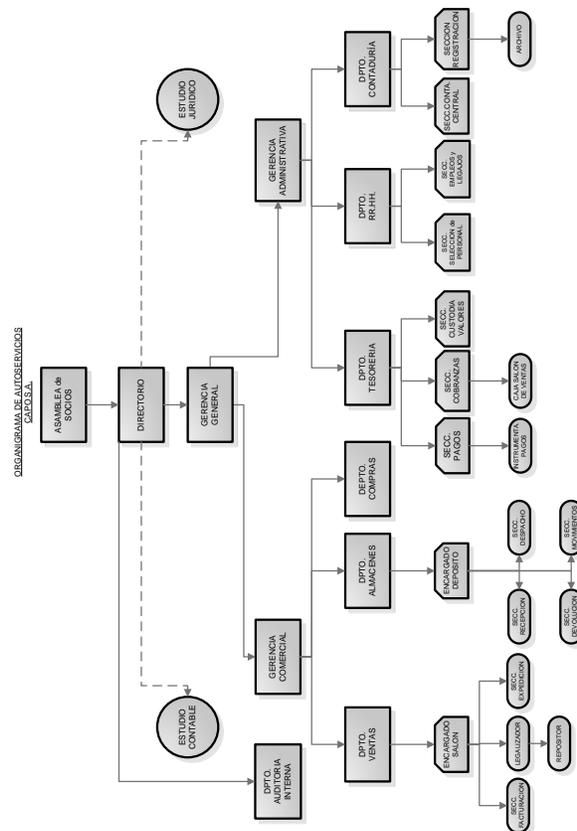
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Altos niveles de demanda y manejo de cuentas corrientes con los clientes.	Competidores en constante crecimiento.
Crédito fiscal.	Aumento en la cantidad de controles y exigencias estatales.
Posibilidad de firmar contratos con los clientes actuales y potenciales, asegurando calidad y buenos precios.	Plaza de mercado muy competitiva.
Posibilidad de ampliar el mercado, incorporando nuevas regiones.	

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN HACIA EL CRECIMIENTO

**Sumario:** 1- Organigrama Vigente. 2- Descripción de los departamentos. 3- Cursosgramas Propuestos. 4- Simbología utilizada en cursosgramas. 5- Formularios.

### 1. Organigrama Vigente



## 2. Descripción de los departamentos de la empresa.

### Departamentos de compras

Depende de la gerencia comercial

Función principal: Su función principal consiste en la negociación con los proveedores, en función de precios, calidad y cantidad de productos que se desean comprar. Su mira debe estar orientada hacia el menor precio a pagar.

#### Funciones recurrentes:

1. Adquirir los productos necesarios para el normal desenvolvimiento de la empresa.
2. Asegurar una adecuada disponibilidad de productos, tanto en su cantidad como en su surtido. En este sentido tener conocimiento de la probabilidad de vencimiento de los productos que se están comprando.
3. Disponer de los bienes al momento que sean necesarios.
4. Pagar el precio correcto, es decir al menor costo posible.
5. Mantener vigente y actualizada la lista de precios de la competencia.
6. Contar con mas de una fuente de aprovisionamiento.
7. Estar en constante comunicaciones con los proveedores por alteraciones en los precios, lanzamientos de nuevos productos, tendencias de mercado, etc.
8. Estudiar situaciones de mercado que pudieran llegar a implicar un desabastecimiento o una alteración en el precio, con el fin de no incurrir en un quiebre de stock.
9. Mantener un buen nivel de stock en épocas inflacionarias.
10. Garantizar pronta entrega por parte del proveedor.

11. Emitir las notas de pedido correspondientes.
12. Analizar posibles beneficios ofrecidos por el proveedor en relación a la totalidad de la operación.
13. Planificar agenda diaria de visitas de proveedores.

### **Departamentos ventas**

La función ventas es la principal generadora de recursos de la empresa, por ello es una de las áreas más importantes de todo ente. Esta área es la que se encarga de la distribución y venta los productos que comercializa la empresa, asegurando el mayor grado de satisfacción del cliente. Entra las funciones principales de este departamento podríamos encontrar:

1. Planificar y aplicar las estrategias de ventas que concuerden con las definidas por la empresa.
2. Estipular el precio de venta de los productos, teniendo en cuenta costos, stock, rotación, vencimientos y demanda de los mismos.
3. Analizar posibles combinaciones de productos que lleven a un incremento en las ventas de un determinado artículo
4. Crear y presentar ofertas semanales, tanto en diarios como en boletines de circulación vecinal, etc.
5. Informar a encargados de sucursal los productos que deberán estar exhibidos con mayor exposición.
6. Analizar precios y publicaciones de la competencia.
7. Estipular los procesos de captación y mantenimiento de clientes.

El departamento de ventas cuenta con un encargado en cada sucursal, que del cual dependerán diferentes secciones.

- Encargado de sucursal: depende de departamento ventas
  - ◆ **Función Principal:** Así como el departamento de ventas es una de las áreas más importantes de la empresa, el encargado de sucursal es la cara visible de este departamento, tanto para los clientes como para el personal que el dispone; por ello deberá ser el ejemplo a seguir dentro de la empresa, y será el nexo o conexión inmediato entre el cliente y las áreas jerárquicas superiores.
  - ◆ **Funciones Específicas:**
    - Será el responsable de hacer cumplir con el orden del salón de ventas durante toda la jornada.
    - Mantener un diálogo constante con los empleados y motivarlos para obtener el mejor rendimiento por parte de ellos.
    - Estará actualizado con todas las políticas establecidas por el departamento de ventas.
    - Verificará la correcta exposición de productos en el salón de ventas. Ya sea en su reposición, presentación, limpieza, precio correcto, etc.
    - Es el responsable directo de la limpieza y orden del salón.
    - Verificar productos sin ventas.
    - Analizar próximos vencimientos de productos, y sobrantes de stock.
    - Informará sobre los faltantes de mercadería.
    - Será el encargado de realizar y autorizar las notas de créditos de clientes.
    - Elevará informes periódicos al departamento de recursos humanos, sobre las novedades del personal.

- Seleccionara quien cubrirá los puesto que se encuentran en un nivel jerarquico menor al suyo.
  - Deberá satisfacer las necesidades de los clientes, y tratar de solucionar cualquier inconveniente que pudiera tener.
  - Comunicar a quien corresponda los comentarios de los clientes, y realizar acciones correctivas mientras este a su alcance.
  - Será el encargado de responder en ese momento ante cualquier accidente ocurrido en el salón.
- Sección Facturación: depende de encargado de sucursal
    - ◆ Función Principal: realizar la facturación de la mercadería que el cliente pretende comprar, siguiendo el procedimiento especificado por la empresa.
    - ◆ Funciones Especificas:
      - Mantener en todo momento el orden y la higiene de su puesto de trabajo.
      - Verificar que consta con todos los elementos de trabajos indispensables para el correcto desarrollo de su tarea.
      - Facturar a través del escáner de código de barras, todos los productos que se encuentren en el carro del cliente.
      - Seguir un orden de facturacion de manera de no generar inconvenientes ni demoras en el sector de expedición.
      - Ser cordial y amable en todo momento con el cliente.
      - Consultar al cliente el tipo de factura que necesita.
      - Entregar la tarjeta de cliente al mismo, para el posterior cobro.
      - Servir al cliente ante cualquier otra inquietud.

- Sección Expedición: depende de encargado de sucursal
  - ◆ Función Principal: el personal designado para esta área, deberá realizar un control minucioso y ágil, verificando que la cantidad de mercadería que se encuentra en el carro del cliente, sea la misma que esta detallada en la factura previamente abonada por el mismo; además deberá controlar todo el sector correspondiente a la salida del negocio.
  - ◆ Función Específica:
    - Controlar que la factura abonada por el cliente contenga todos los productos que se encuentran en el carro.
    - Controlar el carro de acuerdo a un orden pre-establecido.
    - Si existieran productos que estuvieran con dispositivos de seguridad, esta sección se encargara de quitarlos.
    - Constar con una persona que sea de su ayuda a la hora del control del carro.
    - Pesar aquellos productos provenientes de fiambrería.
    - Controlar notas de créditos entregadas a los clientes.
    - Controlar que los bultos cerrados no pudieran contener otro tipo de mercadería en su interior.
    - Ayudar con el embolso de los productos del cliente.
  
- Sección Legalización: depende de Encargado de salón
  - ◆ Función principal: dejar asentado en el sistema, el retiro de un producto del deposito, aclarando la cantidad retirada, las fragancias o sabores, y la posición de la cual fue seleccionada.
  - ◆ Función Específica:
    - Dejar constancia en sistema todos los productos retirados del deposito con el fin de ser exhibidos.

- Determinar la posición de la cual se deben retirar cantidades específicas de un determinado artículo.
- Colaborar con la reposición en góndola de la mercadería.
- Realizar los movimientos por sistema, de mercadería proveniente de depósito a salón de ventas, como de salón de ventas a depósito.
- Controlar la correcta reposición y exposición de los productos.
- Colaborar con el encargado de salón en analizar los productos próximos a vencerse y artículos sin ventas.

### **Departamento Auditoría interna**

Depende de Gerencia comercial

#### **Función Principal:**

Es el área encargada de constatar los movimientos de mercadería, tanto de ingreso como de egreso. También cumplirá funciones de control de la correlación entre el sistema y el físico de los artículos.

#### **Funciones específicas:**

1. Controlar las cantidades de productos detallados en los pre-ingresos contra el físico ingresado.
2. Analizar posibles incongruencias de los productos trasladados de una sucursal a otra.
3. Revisar que lo especificado en el sistema de un determinado producto concuerde con la realidad.
4. Analizar que las posiciones se encuentren correctamente expuestas.
5. Evaluar situaciones de productos determinados cuando exista alguna causa que genere incertidumbre.

6. Realizar tomas de inventarios, y emitir informes periódicos en caso de diferencias.
7. Supervisar la gestión de movimientos de mercadería en cada sucursal.
8. Evaluar la gestión de reposición de cada encargado de sucursal.

### **Departamento Almacenes**

Depende de gerencia comercial

#### **Función Principal:**

Es el sector a cargo de la gestión de los bienes que la empresa maneja o manipula, desde la recepción, el almacenamiento y la entrega, hasta el control y resguardo de las unidades físicas. Entre otras funciones básicas de este departamento podríamos destacar:

1. Recibir para su resguardo los bienes provenientes de proveedores o de otras sucursales.
2. Tener un control total sobre el stock del deposito.
3. Asegurar el orden, la limpieza, higiene y seguridad del lugar de trabajo.
4. Mantener su sucursal en optimas condiciones de abastecimiento.
5. Custodiar adecuadamente la mercadería tanto en su cantidad como en su calidad.
6. Efectuar los movimientos de recepción, almacenamiento y despacho con el minimo de tiempo y costo posible.

El departamento almacenes se encuentra dividido en cuatro secciones; sección recepción, sección despacho, sección movimientos, sección devoluciones; cada una con tareas especificas que procederemos a analizar.

- Sección recepción: depende de departamento almacenes
  - ◆ Función principal: recepción correcta en función de cantidad y calidad de productos, enviados tanto por el proveedor como los provenientes de otra sucursal de la empresa.
  - ◆ Funciones específicas:
    - Descargar la mercadería del camión proveniente de una sucursal o de un proveedor.
    - Efectuar el recuento físico de la mercadería a ingresar.
    - Corroborar que la mercadería recontada coincida con lo detallado en el remito-factura.
    - Controlar que los productos se encuentren incluidos en una nota de pedido, no ingresando aquellos que no estuviesen.
    - Observar y hacer firmar por el transportista los productos incluidos en el remito-factura que no se recibieron, ya sea porque no se encontraban físicamente o no estaban incluidos en la nota de pedido.
    - Confeccionar e imprimir el pre-ingreso, que contendrá; número de preingreso, fecha y hora de recepción, número de factura, sucursal que recibe, número y nombre del proveedor, número de nota de pedido, código y descripción de los artículos, medida o gramos, cantidades ingresadas, costo por unidad e importe total.
    - Verificar el estado de la mercadería que se recibe y su fecha de vencimiento.
    - Deberá gestionar, entregar los productos que se encuentran en el sector de devoluciones, y emitir la orden de devolución por cada proveedor de quien está recibiendo mercadería.

- Seccion despacho: depende de departamento de almacenes
  - ◆ Función principal: encargada de la preparación y envío de la mercadería a otras sucursales; ya sea que el envío se trate de un despacho de rutina, por una solicitud de alguna sucursal, o bien por advertir un sobrante de stock en su sucursal, siempre y cuando las otras sucursales carezcan de este sobrante.
  - ◆ Función específica:
    - Deberá cotidianamente verificar el archivo de mercadería para enviar, que es el pedido cotidianamente estipulado por el sistema.
    - Estar en constante comunicación con la sección movimientos para la preparación de los pedidos.
    - Distribuir productos próximos a vencer, o con sobrante de stock.
    - Preparar el remito de envío, que especificara, el código del artículo, la descripción del mismo, unidades por bulto, bultos enviados, sucursal que envía y sucursal que recibe, y datos del transportista.
    - Hacer cargar el camión con la mercadería a despachar.
    - Verificar que el transportista nunca viaje con mercadería no incluida en el remito.
    - Controlar que el transporte se encuentre en óptimas condiciones a la hora de cargar la mercadería.
  
- Seccion movimientos: depende de: departamento almacenes
  - ◆ Función principal: preparar los productos que deberán ser enviados, y del correcto posicionamiento de los productos recibidos.

- ◆ Funciones específicas:
  - Respetar el pedido de búsqueda de mercadería a la hora de buscar la mercadería que se despachara.
  - Verificar que todos los productos que se encuentran en el deposito se encuentren bien estibados de manera de evitar roturas o golpes en la mercadería.
  - Poner a disposición de los encargados de salón la mercadería que estos soliciten.
  - Dar posición a los productos recibidos.
  - Preparar lugar físico optimizando posiciones, antes de una recepción.
  - Mantener pasillos limpios y desocupados para brindar un buen acceso a la mercadería y lograr un mejor desplazamiento de personas y maquinas.
  - Revisar periódicamente su equipo de trabajo, controlando que se encuentre en optimas condiciones de funcionamiento y limpieza. Informar en caso que incumpla con lo anterior.
  - Operar siempre con equipo de seguridad personal.
  
- Seccion devoluciones: depende de: departamento almacenes
  - ◆ Funcion principal: encargada de la gestión de los productos que debido a una mala condición de exposición o bien que ya perecieron deben ser devueltos a las firmas proveedoras.
  - ◆ Funciones específicas
    - Analizar los productos en malas condiciones que se encuentran dentro del salón de ventas.
    - Realizar las correspondientes pre-devoluciones de mencionados artículos.

- Verificar la adecuada separación y custodias de dichos productos.
- Controlar la gestión realizada por la sección recepción a la hora de entregar los productos al transportista.
- Trasladar de lugar la mercadería no retirada por el transportista.
- Evaluar la gestión de descuento en el pago de las ordenes de devoluciones y hacerse del papel físico de devolucion.
- Una vez descontados los productos, trasladarlos al lugar de cuarentena destinado para la custodia por quince días.
- Realizar la entrega a los transportistas que retiren los productos situados en el sector de cuarentena.
- Llevar un seguimiento de los artículos que están próximos a cumplir los quince días de custodia.
- Dar orden de decomiso de los productos que cumplieron el periodo de cuarentena y no fueron retirados.

### **Departamento tesorería**

El departamento tesorería es la principal área de la gerencia financiera de una empresa, tiene la responsabilidad del manejo efectivo y eficiente de los recursos y necesidades monetarias de la empresa, bajo un entorno económica-financiero. Su misión es recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos de fondos, valores, disponibilidades bancarias de la empresa para la realización de movimientos en operaciones financieras, previniendo la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos y objetivos de la empresa. Entre sus principales funciones podríamos enumerar:

1. La gestión y control del flujo monetario de ingresos y egresos de fondos.
2. Opera los sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
3. Promueve la eficiencia y eficacia del control de gestión.
4. Atender con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos y obligaciones contraídos por la empresa.
5. Custodiar la documentación que soporta los movimientos de flujos monetarios de manera de cumplir con las condiciones de información y control interno.

Autoservicio capo s.a. Divide este departamento en tres secciones, sección pagos, sección cobranzas y sección custodia de valores.

- Seccion pagos: depende de: departamento de tesoreria
  - ◆ Funcion principal: atender en tiempo y forma los compromisos asumidos por la empresa, teniendo en cuenta los plazos estipulados por los proveedores, gestiones previas realizadas por el departamento de compras, y otro tipo de situaciones que impliquen una disminución o aumento en el importe a pagar.
  - ◆ Funciones especificas:
    - emitir periódicamente la planilla de vencimientos, para evaluar futuros compromisos.
    - organizar los procesos de pagos en base a la planilla de vencimientos.
    - conciliar la cuenta de cada proveedor con los pre-ingresos correspondientes.
    - emitir el la orden de pago en base a dichos pre-ingresos.

- determinar el medio de pago de acuerdo a condiciones legales establecidas.
  - en caso de pagar con cheques emitir el correspondiente prepago.
  - confeccionar los cheques e imprimir la planilla de cheques.
  - conciliar los prepagos, con las devoluciones aplicadas, los acuerdos realizados y anticipos si existieren.
  - gestionar el descuento de las devoluciones.
  - ejecutar el pago.
  - emitir el recibo que deberá firmar el cobrador de la empresa proveedora.
  - efectuar transferencias o gestionar depósitos bancarios para aquellos proveedores que requieran el pago mediante este medio.
  - solicitar dinero en efectivo de la sección custodia de valores, para cancelar aquellos proveedores que deban pagarse en efectivo.
  - completar el legajo de pago de cada operación.
- Seccion cobranzas: depende de: departamento tesoreria
    - ◆ Funcion principal: conciliar lo declarado por las cajas en cada salón de ventas, con lo expuesto por el sistema en cuestión de ventas y notas de créditos. Realizara los adelantos al personal correspondientes en caso de faltantes de dinero.
    - ◆ Funciones especificas:
      - emitir periódicamente las planillas de cierre de caja
      - controlar las rendiciones realizadas por los cajeros.

- conciliar las declaraciones de los cajeros con las ventas y sus respectivas notas de créditos.
  - conciliar las notas de créditos con lo declarado por los encargados de sucursal.
  - realizar adelantos de personal en caso de faltante de dinero.
  - llevar un control de la gestión de cada cajero.
  - buscar soluciones conjuntamente con el departamento de recursos humanos para cajeros que tienen demasiados errores en la gestión de movimiento de efectivo.
- Seccion custodia de valores: depende departamento tesoreria
    - ◆ Funcion principal: recibir el dinero enviado por cada sucursal, y gestionar y coordinar el destino del mismo.
    - ◆ Funciones especificas:
      - recibir el dinero enviado por cada sucursal.
      - recuento del dinero y conciliación con el comprobante de movimiento de efectivo.
      - firmar el mencionado comprobante, y controlar que la minuta de seguimiento este completada por las personas participantes.
      - controlar por sistema que el comprobante coincida con la declaración realizada por el cajero.
      - realizar la registración de ingreso de efectivo.
      - informar a gerencia en caso de diferencia de dinero.
      - prestar información a demás sectores del departamento de tesorería sobre dinero disponible, y forma de disponibilidad.

### **Departamento recursos humanos**

Es el sector de la empresa responsable de planificar, organizar y capacitar el personal que presta servicios dentro de la empresa. Es quien regula de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales en la empresa, con vistas a lograr los objetivos empresariales.

Las funciones básicas del departamento de recursos humanos se basan en:

1. obtención y reclutamiento del personal.
2. desarrollo y capacitación permanente de los trabajadores.
3. mantenimiento del personal para evitar la continua rotación, y el costo que esto implica.
4. implementación de políticas de seguimiento sobre cumplimiento de objetivos.
5. mantenerse informado sobre la normativa laboral vigente.

- Sección selección de personal: depende de departamento de recursos humanos.
  - ◆ Función principal: constata selección de trabajadores; esto le permite a los encargados de las sucursales, poder prescindir de trabajadores que consideren que no están siendo eficientes o no acompañan a los objetivos organizacionales.
  - ◆ Funciones específicas:
    - cálculo de las vacantes a cubrir, en función de la requisitoria de los encargados, determinados periodos del año, planes de expansión de la empresa, etc.
    - realizar publicaciones sobre la necesidad de incorporación de personal.

- analizar periódicamente los cv de los postulantes al puesto.
  - selección de los postulantes en base a criterios preestablecidos.
  - capacitación de las personas seleccionadas sobre los cargos y trabajos a desarrollar.
  - hacer conocer a los futuros empleados las normas y objetivos organizacionales.
- Seccion empleos y legajos: depende departamento de recursos humanos.
    - ◆ Función principal: encargada del mantenimiento y seguimiento del personal. Es quien debe informar sobre todas las novedades del personal al estudio contable para la realización de la liquidación de sueldos. Al mismo tiempo será quien se encargue de mantener vigente el legajo de cada trabajador.
    - ◆ Funciones específicas:
      - estar en permanente conocimiento de la normativa legal aplicable a cada grupo de trabajadores.
      - estar al tanto de las novedades de cada trabajador.
      - informar novedades en cuanto a faltas, suspensiones, despidos, etc. A estudio contable que se encargara de las respectivas liquidaciones.
      - llevar en forma adecuada los legajos del personal.
      - hacer firmar aquellas notificaciones a determinados sectores en cuanto sean de su incumbencia.
      - tener conocimiento de las capacidades y eficiencia de los trabajadores.

- estar en constante comunicación con los encargados de cada sucursal para evaluar el rendimiento de los empleados.
- autorizar los adelantos del personal.
- analizar el bienestar de los trabajadores.
- deberá encargarse de poner a disposición los elementos de seguridad de los empleados.
- será el área responsable de coordinar y realizar las capacitaciones que se requieran.

### **Departamento de contaduría**

Es el sector que recibe, registra y procesa la información contable producida por la empresa. Mantendrá una constante relación con los demás departamentos de la organización a través de los distintos comprobantes. Deberá llevar un adecuado sistema de registros que sirvan de medio para el uso de cuentas indispensables que permitan proveer y sintetizar eficazmente la información. Las funciones principales de este sector abarcan:

1. la captación de la información útil producida por la empresa.
2. análisis de dicha información y ordenamiento de sus comprobantes.
3. registro de la información.
4. archivo de los comprobantes ya contabilizados y controlados.
5. preparación de informes útiles para la gerencia y para la dirección.

Este departamento esta dividido en sección contabilidad central y sección registración.

- Seccion registracion: depende de departamento contaduría
  - ◆ Función principal: dejar asentado en la contabilidad de la empresa, las transacciones realizadas por todos los departamentos del ente, en función de los documentos respaldatorios. Posterior al paso de control y registración, corresponde a un sector dependiente de esta sección el correspondiente archivo de dicha documentación.
  - ◆ Funciones especificas:
    - obtención de los documentos provenientes de los distintos sectores de la empresa.
    - conciliación de dichos documentos con los provenientes de áreas externas a autoservicio capo s.a.
    - registración de las operaciones en base a la documentación sustentatoria.
    - emisión de informes diarios destinados a las áreas jerárquicamente superiores.
    - confeccion de legajos de pagos.
    - conciliaciones mensuales de cuentas.
    - archivo y custodia de comprobantes y documentos.
  
- Seccion contabilidad central: depende departamento contaduría
  - ◆ Función principal: administra y analiza la información proveniente de las transacciones realizadas por la empresa en un determinado periodo. Colabora con el estudio contable para la liquidación de impuestos, y la emisión de balances.
  - ◆ Funciones especificas:
    - suministra información al estudio contable para la liquidación de impuestos.

- corrobora que la liquidación de impuestos realizada por el estudio contable esta realizada de manera correcta.
- analiza vencimientos de pagos de impuestos.
- emite informes destinados a la gerencia administrativa.
- controla la correcta valuación y exposición de cuentas.
- realizara las conciliaciones bancarias.
- emitirá las correspondientes notas de débitos a proveedores.
- realizara las provisiones si es que correspondieren.

### 3. **Cursogramas Propuestos**

#### **Operatoria de adquisición de bienes de cambio.**

##### Circuito de emisión de orden de compra:

1. **DEPARTAMENTO COMPRAS**: Este proceso comienza con la llegada del proveedor a la empresa, esta visita puede ser propia de la rutina de vendedor, que haya sido convocado por lo compradores ante una necesidad interna de la empresa, o bien que sea una primera visita por cuanto el nuevo proveedor tiene la intención de iniciar una gestión comercial con AUTOSERVICIO CAPO S.A. Puede existir también el caso en que no sea necesaria la presencia del vendedor para emitir la orden de compra, ya que esta se efectúa vía internet, por medio del sistema de la empresa proveedora.

Entonces la primera disyuntiva surge sobre si es un nuevo proveedor, ante esto se le solicitara ciertos datos con el fin de asegurar la existencia de la empresa. Los datos normalmente solicitados son; el último balance de la empresa, si se trata de una empresa obligada a llevar libros; la nómina de empleados y

el ultimo formulario 931, para evaluar la magnitud de la empresa; formulario de inscripción en AFIP, en el cual hay que prestar atención hace cuanto que la empresa está inscripta y cuál es su condición impositiva; y los datos de los titulares o accionistas de la empresa. Puede existir que ante la conocida magnitud de la empresa con la cual se pretende trabajar o la voluntad de la gerencia solo sea necesario suministrar menos cantidad de datos.

Luego de suministrados estos datos, la gerencia comercial junto a la gerencia administrativa, deciden si autorizan o no, el inicio de comercialización con dicho proveedor. En caso de negativa finaliza el proceso, y en caso de que se autorice se procede a dar de alta al proveedor en el SISTEMA DE ADMINISTRACION (de ahora en adelante SAS), donde a partir de dicho momento ya se encuentra en posibilidad de iniciar negociaciones con dicho proveedor.

Una vez autorizado el proveedor, o bien se trate de un proveedor usual, el comprador deberá ingresar al SISTEMA DE CUENTA CORRIENTE (de ahora en más EGA.CC.); desde el sistema se puede evaluar los datos necesarios sobre el producto en particular que se desea comprar, como también el global de productos de la operación. Estos datos necesarios para la evaluación son:

- MAESTRO PROVEEDORES: Divisar que productos comercializa el proveedor en cuestión.
- ARTICULOS A REPONER: Debe analizarse las características del producto en particular que se está comprando. Es decir, su contenido o peso neto, forma de presentación, fragancia o sabor (y cuales más existen disponibles), un estimado de fecha de vencimiento y

verificar que el código de barra se encuentre actualizado. Así también deberá solicitarse estos datos para nuevos productos.

- **STOCK:** Para determinar cuál es el stock actual del producto, este stock está íntimamente relacionado con su fecha de vencimiento y con la rotación del mismo, de manera de no comprar una cantidad que pudiera llegar a vencerse.
- **ESTADISTICAS DE VENTAS:** Para evaluar cuál es la rotación del producto. Esta estadística de venta esta discriminada por sucursal de forma que si el proveedor entrega en distintas sucursales, pueda destinarse a las sucursales en función de sus ventas.
- **PRECIOS ANTERIORES:** Busca identificar si hubo un aumento en los precios. El precio actual brindado por el vendedor será el nuevo COSTO DE REPOSICION del producto, el cual será la nueva base para establecer el precio de venta, ya sea que se compre o no ese producto. De igual manera es tarea del departamento de compras estar en permanente contacto con el proveedor para estar al tanto de cualquier variación o futura variación en el precio que modifique el costo de reposición del producto.
- **PRECIOS DE LA COMPETENCIA:** El precio de la competencia es una de las herramientas más idóneas para gestionar un mejor precio de compra con el vendedor. Esta herramienta debe usarse solo cuando sea más beneficiosa para AUTOSERVICIO CAPO S.A. ya que si el precio de la competencia es superior al nuestro no resultara conveniente ponerlo en manifiesto. Por esta razón es de suma importancia tener actualizada la base de datos de las

publicaciones efectuadas por la competencia, como también llevar un correcto y oportuno seguimiento a través de relevamientos de precios. Esta tarea es propia del comprador.

- **NOTAS DE PEDIDO PENDIENTES:** Debe ser exigido el cumplimiento de pedidos anteriores y pendientes en el caso que dichos pedidos tengan un precio inferior al pactado actualmente.
- **CONDICIONES DE ENTREGA:** Determinar si el pedido será destinado a Casa Central o a alguna Sucursal en caso que el proveedor ofrezca esta posibilidad sin costo alguno; o bien analizar el precio de este servicio y la conveniencia o no de incurrir en este costo.
- **CONDICIONES DE PAGO:** Esta cuestión es de suma importancia por cuanto la posibilidad de obtener un pago a plazo ofrece diversos beneficios. Algunos de los más importantes serían por ej. que la constante inflación y actualización de precios revaloriza el producto adquirido mientras no haya sido pagado; permite a la empresa vender en ese tiempo los productos adquiridos y sobre ese líquido afrontar la deuda generada por la compra; también da la posibilidad de que con ese dinero que queda disponible se realicen ciertas operaciones que no puede efectuarse a plazo.
- **ACUERDOS COMERCIALES:** Estos acuerdos se basan normalmente en descuentos sobre la operación o entrega de mercadería sin cargo. Las causas de estos acuerdos pueden ser diversas, como ser; que el proveedor desee introducir un producto nuevo al mercado; que la exhibición de su producto sea distintiva; por compras de productos

con poca rotación ofrecidos con el proveedor; o bien que AUTOSERVICIO CAPO S.A. tenga devoluciones a descontar del futuro pago, y el proveedor convenga en descontarlas bajo forma de acuerdo.

- **NOTA DE PEDIDO:** Estará individualizada por proveedor y es donde se plasma, los productos a comprar, las cantidades en unidades, los precios convenidos y las condiciones de entrega.

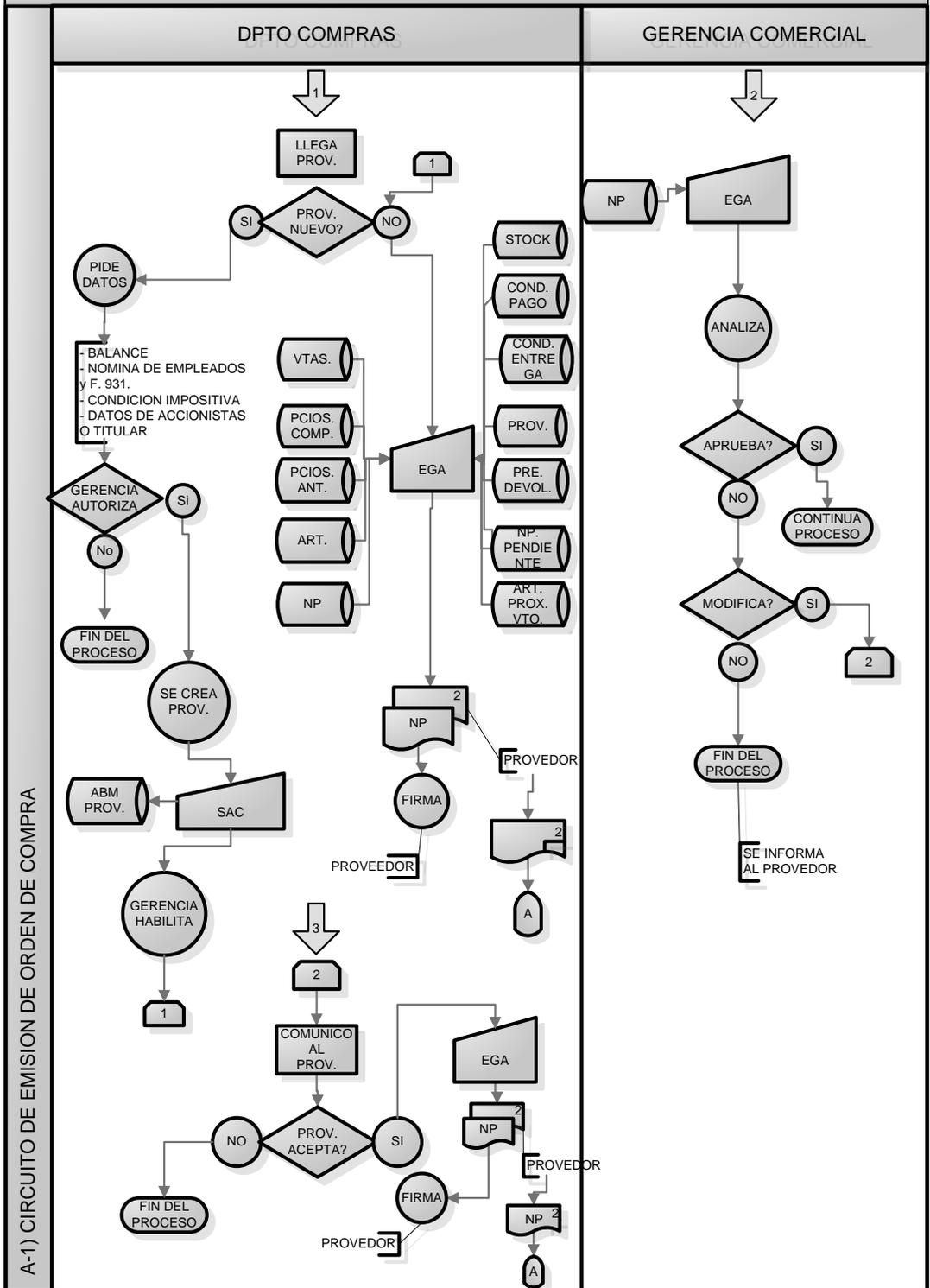
Luego de realizada la gestión en base a todas las situaciones planteadas con anterioridad, se está en condiciones de emitir e imprimir la NOTA DE PEDIDO por duplicado. El original será firmado por el comprador y entregado al vendedor; y el duplicado se hará firmar por el vendedor, para que deje constancia de lo pactado, y será archivado en forma definitiva por el departamento de compras.

2. **GERENCIA COMERCIAL:** La gerencia comercial será quien analice y apruebe la gestión realizada por el departamento de compras. En caso de que se apruebe la NOTA DE PEDIDO, continúa el proceso con la posterior recepción.

En caso que la gerencia no apruebe el pedido, deberá analizar si solo está en desacuerdo con ciertos puntos del pedido o en desacuerdo con la totalidad de la NOTA DE PEDIDO. Ante esto se presenta una decisión a tomar, si se modifica o no la NOTA DE PEDIDO. Si no se modifica y no se aprueba se termina el proceso y el comprador debe informar al vendedor la cancelación de la compra. Si la NOTA DE PEDIDO es modificada por la gerencia, esta debe informar al departamento de compras, para que este departamento comunique al proveedor tal situación; por lo cual el proveedor podrá aceptar o no las modificaciones. En caso de no aceptar las modificaciones y no

llegar a un acuerdo alternativo el proceso se dará por finalizado. Si el proveedor acepta las modificaciones o bien no las acepta pero se llega a un acuerdo entre ambas partes, se procederá a emitir una nueva NOTA DE PEDIDO MODIFICADA por duplicado, donde se firmara la original y entregara al proveedor, y el proveedor firmara el duplicado y entregara al comprador para que archive definitivamente.

A) OPERATORIA ADQUISICION BIENES DE CAMBIO



## Circuito de recepción de mercadería

### **1. SECCION RECEPCION:**

La mercadería enviada por el proveedor puede llegar a DEPOSITO CENTRAL o al depósito de cada sucursal, dependiendo de lo que haya pactado previamente el departamento COMPRAS con el vendedor.

El transportista conjuntamente con la mercadería, entrega a la sección recepción un juego en triplicado de REMITOS o REMITO-FACTURA. En los REMITOS se indican quien es la firma proveedora, los productos y las cantidades a entregar; si fuera un juego de REMITO-FACTURA, además de lo anterior los productos y cantidades se encontrarían valorizados.

Entonces con estos documentos el recepcionista ingresa al sistema EGA C.C. e identifica el proveedor que envía la mercadería; automáticamente el sistema evaluara si existen PRE-DEVOLUCIONES correspondientes a este proveedor, y en caso afirmativo se emitirá la orden de devolución por triplicado. Luego el recepcionista buscara los productos que deben ser devueltos, los cuales tienen que encontrarse en un sector destinado exclusivamente a este fin y correctamente distinguidos e individualizados por proveedor, y se los entregara al transportista conjuntamente con la orden de devolución original; el duplicado se hará firmar por el transportista y será enviado al DPTO. CONTADURIA sección REGISTRACION para que siga el proceso de descuento en el pago; y el triplicado quedara archivado definitiva y numéricamente en este sector. En caso que el transportista no esté autorizado para recibir los productos de la devolución, el recepcionista firmara la ordene original y duplicado para luego enviarlas con la mercadería a DEPOSITO CENTRAL y continuar con el proceso alternativo de devolución que será visto en el apartado C-1) CIRCUITO DE DEVOLUCION NO RETIRADA POR EL TRANSPORTISTA. El triplicado indistintamente será archivado por el recepcionista.

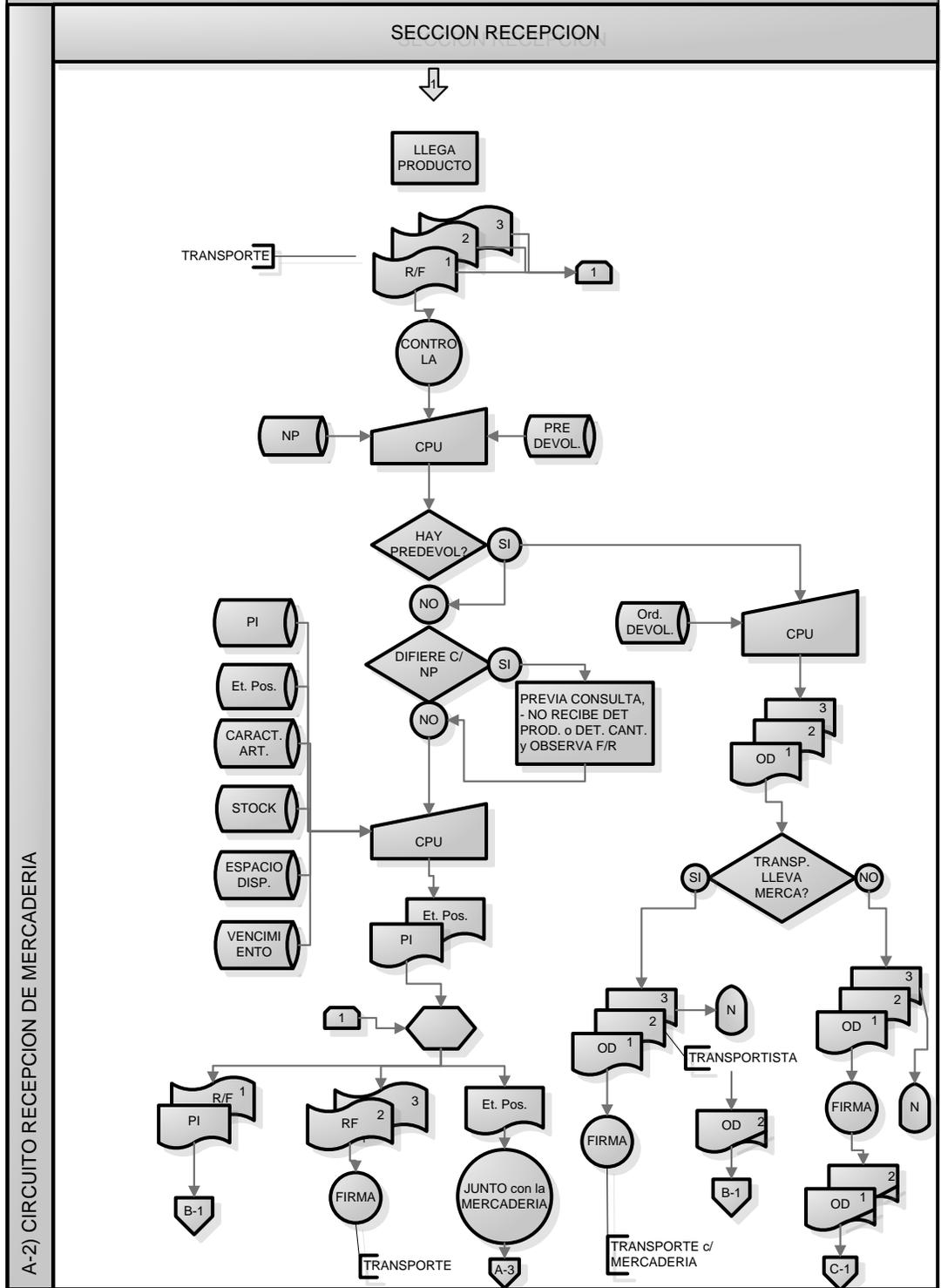
En caso que no hubiere PRE-DEVOLUCIONES de ese proveedor, o bien se haya concluido la preparación de los productos a devolver conjuntamente con la emisión de la ORDEN DE DEVOLUCION, el recepcionista procederá a recibir la mercadería traída por el transportista, la recepción deberá realizarse dentro del área delimitada para esta tarea. El recepcionista deberá escanear el código de barra de una unidad por cada producto y corroborar que el producto escaneado coincida con la descripción del artículo descripta en el sistema, tanto en su sabor o fragancia, en su contenido neto, y en otras características particulares de cada artículo. Luego de haber corroborado esto, se deberá dar ingreso manual de las cantidades en el sistema EGA C.C., especificando la cantidad de unidades por cada bulto, el total de bultos y la fecha de vencimiento del producto; y simultáneamente se asignara el costo del producto, el cual será el precio correspondiente al pedido más antiguo realizado por el departamento de compras que no haya sido recibido aún. El sistema no autorizara el ingreso de un producto que no se encuentre en la NOTA DE PEDIDO, o una cantidad superior a la pactada; en este caso el recepcionista no recibirá dicho producto o la cantidad excedente y observara de forma manual el REMITO o REMITO-FACTURA; existen excepciones a este caso por lo que el recepcionista solicitara al DPTO. COMPRAS que realice la NOTA DE PEDIDO de dichos productos o de las cantidades en exceso para que puedan ser recibidas; estas excepciones pueden ser causa de intereses particulares o compromisos con la firma proveedora, que se trate de productos con alta demanda y poca oferta, el exceso en las cantidades sea ínfimo, etc. Se informara de esta situación a la gerencia.

Cuando todos los productos de un pallet hayan sido escaneados, e ingresados manualmente en sus cantidades al sistema EGA C.C., el recepcionista emitirá la correspondiente ETIQUETA DE POSICION. Previa impresión de dicha etiqueta el recepcionista estrichara el pallet y evaluara que tipo de artículos contiene y a que rubro de productos pertenecen, de

manera de poder asignar cada pallet dentro de cada sub-deposito en forma uniforme. Si bien el sub-deposito es elegido por el recepcionista la ubicación específica dentro de este es designada por el sistema de forma automática y en base a dicha ubicación se imprime la ETIQUETA DE POSICION. Esta se imprime en forma de etiqueta autoadhesiva y contiene tres números de dos dígitos cada uno (ej.: 21-13-02) que representan; el primero, el número de línea rack dentro ese sub-deposito; el segundo, la posición dentro de cada línea rack; y el tercero el nivel de altura; al mismo tiempo la etiqueta también incluye el día y la hora de ingreso del pallet. La ETIQUETA DE POSICION es la que le permite a la SECCION MOVIMIENTOS conocer cuál es la posición en la que debe colocarse dicho pallet. Cuando ya se haya estrichado el pallet y pegado la etiqueta en él, es tarea de la SECCION MOVIMIENTOS continuar con el proceso de almacenamiento.

Una vez que se hayan realizados los procesos descriptos anteriormente sobre toda la mercadería a ingresar, se está en condiciones de emitir e imprimir el PRE-INGRESO. La emisión de dicho PRE-INGRESO es lo que modifica el stock de los productos ingresados, y asigna el costo de los mismos para la preparación del pago correspondiente. Este PRE-INGRESO deberá adjuntarse al REMITO, o REMITO-FACTURA original y al duplicado de la ORDEN DE DEVOLUCION firmada por el transportista (solo si el transportista llevo la mercadería de devolución) para ser enviado a la SECCION REGISTRACION del DPTO. CONTADURIA, para continuar con el proceso de confección de prepago, el cual será descrito en el apartado B-1) CIRCUITO DE CONFECCION DE PREPAGO. En el caso que no se hubiera recibido alguna mercadería descrita en el REMITO o REMITO-FACTURA, estas deberán observarse para una mejor identificación de diferencias en los procesos siguientes, describiendo los productos y/o cantidades no recibidos. Los duplicados y triplicados de REMITOS o REMITOS-FACTURAS se sellaran, firmaran y se entregaran al transportista; también deberán observarse en caso de no recibirse productos detallados en ellos.

A) OPERATORIA ADQUISICION BIENES DE CAMBIO



### **Operatoria de Pagos.**

#### **Circuito de confeccion de orden de pago**

La SECCION REGISTRACION recibirá de la SECCION RECEPCION, el PRE-INGRESO, el duplicado de la ORDEN DE DEVOLUCION firmado por el transportista que hubiese llevado la mercadería objeto de la devolución, y el original del REMITO-FACTURA. En ese momento esta sección deberá comparar las cantidades indicadas en los PRE-INGRESOS contra el REMITO-FACTURA. Si bien el recepcionista previamente observo el REMITO-FACTURA en caso de haber existido una inconsistencia de cantidad; la sección registración deberá de todas formas analizar las cantidades en ambos documentos. Si el PRE-INGRESO no coincide con el REMITO-FACTURA, deberá verificarse cuál de los documentos presenta una mayor cantidad de productos; si la cantidad del REMITO-FACTURA es mayor a la del PRE-INGRESO, se emitirá la ORDEN DE PAGO en función al PRE-INGRESO, en este caso deberá informarse a la SECCION CONTABILIDAD CENTRAL para que emita la correspondiente NOTA DE DEBITO a proveedores; si la cantidad descrita en el PRE-INGRESO es mayor a la cantidad expuesta en el REMITO-FACTURA, se emitirá la ORDEN DE PAGO en función del REMITO-FACTURA.

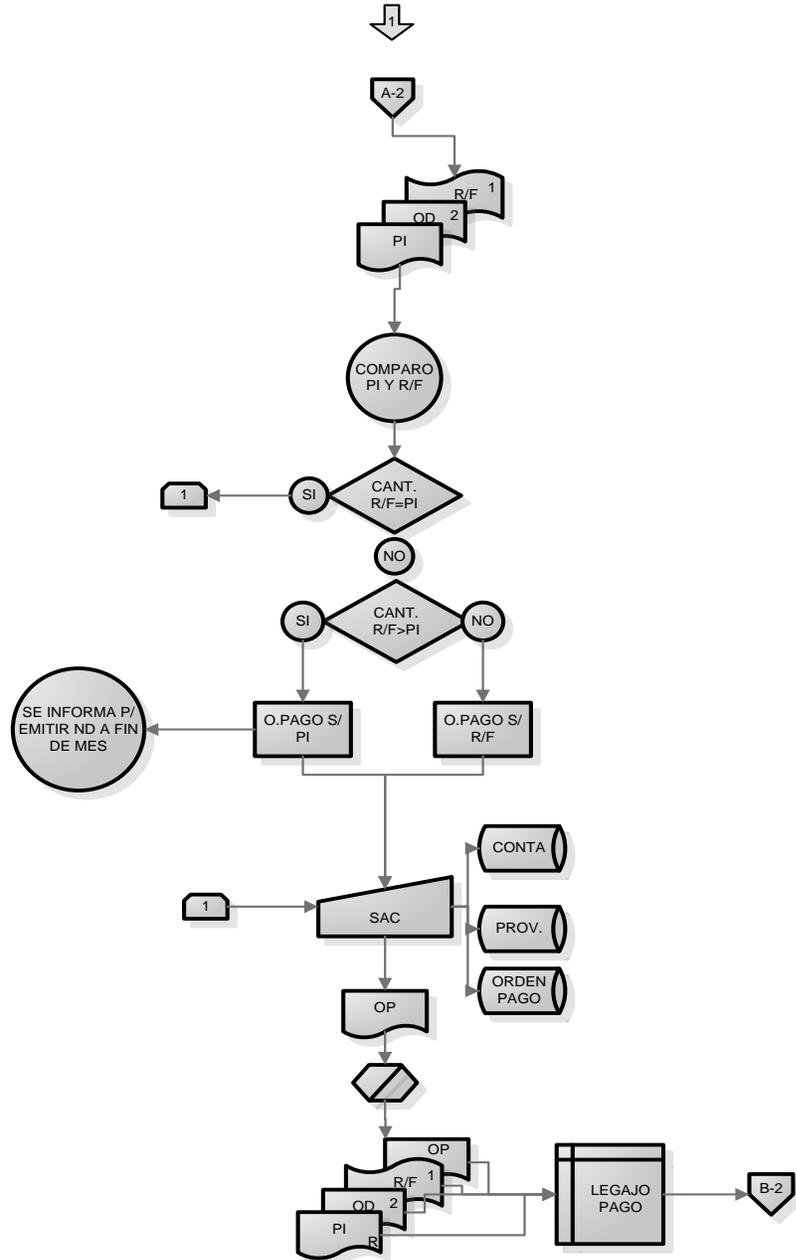
Una vez analizada la situación descrita en el párrafo anterior se está en condiciones de confeccionar y emitir la ORDEN DE PAGO; esta es el instrumento que describe el monto total a pagar sobre la mercadería ingresada, los artículos con sus respectivas cantidades, y el precio de cada artículo. Con respecto a los precios de los artículos, existen dos posibles precios; el precio indicado en la FACTURA, y el precio acordado en la NOTA DE PEDIDO; el sistema tomara por cuenta propia y de forma automática el menor

entre estos dos. La emisión de ORDEN DE PAGO deberá realizarse desde el sistema SAC, y se verán modificados los archivos de CONTABILIDAD, donde se genera el compromiso de pago con el proveedor y el archivo PROVEDORES que indica el destinatario del futuro pago. Ya impresa la ORDEN DE PAGO, esta se adjuntará a los documentos nombrados en el primer párrafo para formar el LEGAJO DE PAGOS, el que luego será enviado a la SECCION INSTRUMENTACION DE PAGOS.

B- OPERATORIA DE PAGOS

SECCION REGISTRACION

B-1) CONFECCION DE PREPAGO



### Circuito de emisión de Prepago

La SECCION INSTRUMENTACION DE PAGOS diariamente deberá emitir la PLANILLA DE VENCIMIENTOS, esta indica los pagos próximos a vencer; estos vencimientos estarán dados en función a lo pactado previamente por el DEPARTAMENTO COMPRAS con el proveedor, donde los plazos comenzaran a correr desde el momento en que se recibió la mercadería (fecha dada por el PRE-INGRESO).

Ya con la PLANILLA DE VENCIMIENTOS, esta sección solicitará a la SECCION REGISTRACION los LEGAJOS DE PAGOS, próximos a su vencimiento. Luego se procederá a analizar cada legajo independientemente y se deberá ingresar al sistema SAC donde los archivos a analizar serán:

- DEVOLUCIONES APLICADAS: a pesar que en el LEGAJO DE PAGO se encuentre el papel físico de la ORDEN DE DEVOLUCION, esta misma orden estará también expuesta por sistema.
- ACUERDOS PENDIENTES: si el DEPARTAMENTOS COMPRAS pacto algún tipo de acuerdo comercial, aquí es donde se verá reflejado.
- ANTICIPIOS: también se mostraran aquellos pagos que se hayan realizado por anticipado.

Cabe aclarar que los puntos recién mencionados, serán descontados, en procesos posteriores, del monto total a pagar al proveedor.

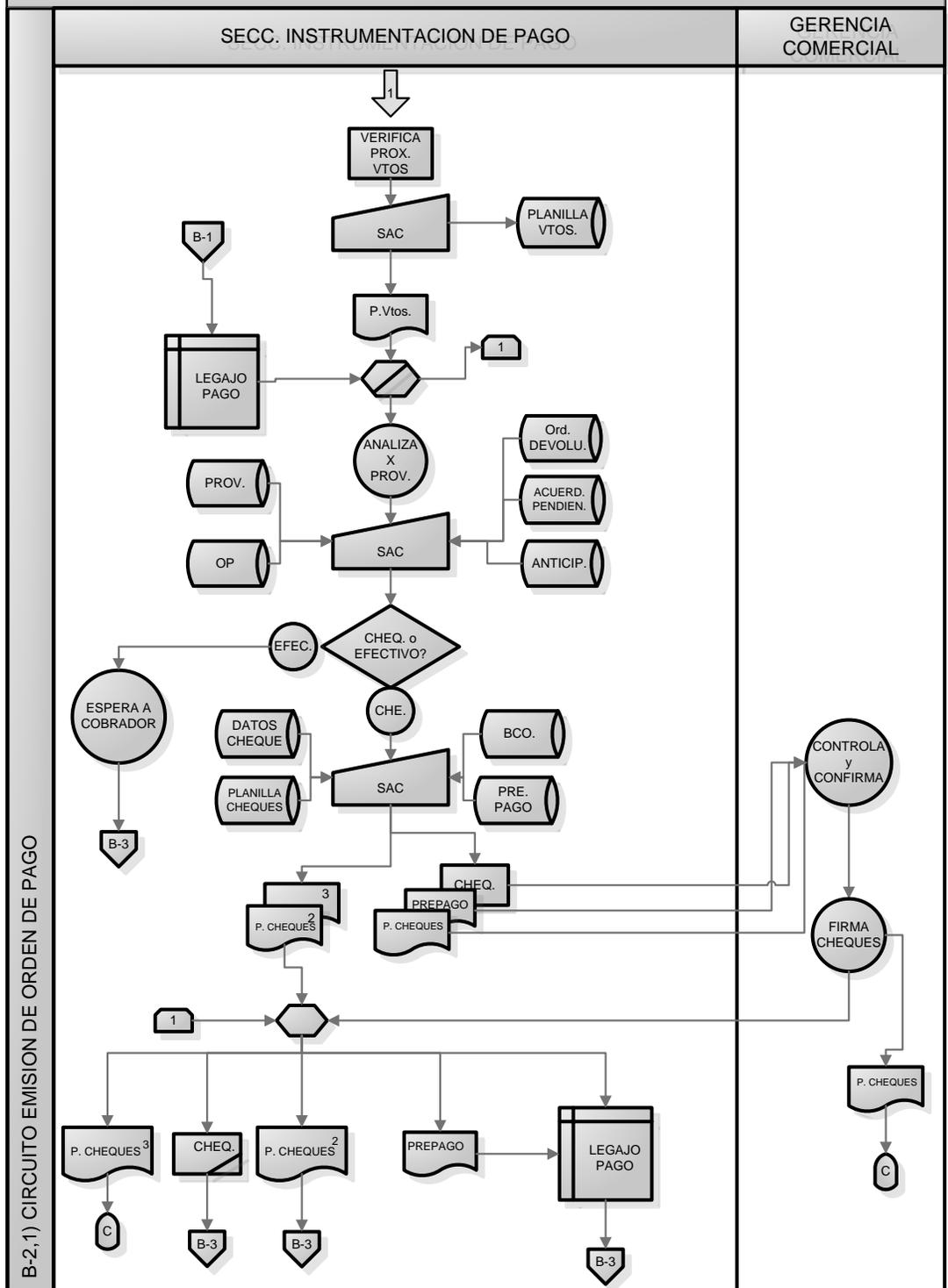
Una vez analizadas estas cuestiones se presenta una decisión a tomar, si es que el pago será realizado por medio de cheques, o en efectivo (siempre que esté permitido por ley), decisión que se verá influenciada por la condiciones de pago establecidas por el proveedor. Si el pago fuera a realizarse en efectivo, el proceso se interrumpirá provisoriamente hasta la llegada del cobrador; si el pago se hiciera a través de cheques, se procederá a ingresar nuevamente al sistema con el fin de imprimir cada PREPAGO, con sus correspondientes cheques, más una PLANILLA DE CHEQUES

EMITIDOS en triplicado. El sistema SAC solicitará que se ingresen los datos del cheque a emitir (fecha, destinatario, fecha de cobro, imputación a facturas, etc.). Ya ingresados los datos del cheque se emitirá el PREPAGO, el cual es un documento que contiene un resumen de la operación e indica básicamente; las facturas que están siendo aplicadas al correspondiente pago; las ordenes de devolución, acuerdos y anticipos que se están descontando; y el o los cheques con los que se cancelara la operación. Confeccionado el PREPAGO la sección instrumentación de pago imprimirá el CHEQUE o los CHEQUES descritos en el paso anterior, hablamos de imprimir ya que no se firmaran cheques completados a mano.

Los CHEQUES, con sus correspondientes PREPAGOS, más el original de la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS, serán enviados a la GERENCIA COMERCIAL, (por política de la empresa ya que debería ser el gerente administrativo por oposición de funciones) para que esta controle cada documento y proceda a firmar los CHEQUES, que serán devueltos conjuntamente con los PREPAGOS a la SECCION INSTRUMENTACION DE PAGO, mientras que la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS será archivada por la GERENCIA COMERCIAL de forma cronológica.

La sección instrumentación de pagos archivara el triplicado de la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS; mientras que enviara a la SECCION PAGOS los LEGAJOS DE PAGOS, al cual ya se adjuntó el correspondiente PREPAGO; y destinara a la SECCION REGISTRACION el duplicado de la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS. La continuación del proceso será analizada en B-3) CIRCUITO DE CONFIRMACION Y REGISTRACION DE PAGO.

B) OPERATORIA DE PAGO



### Circuito de confirmación y registraci3n de pago.

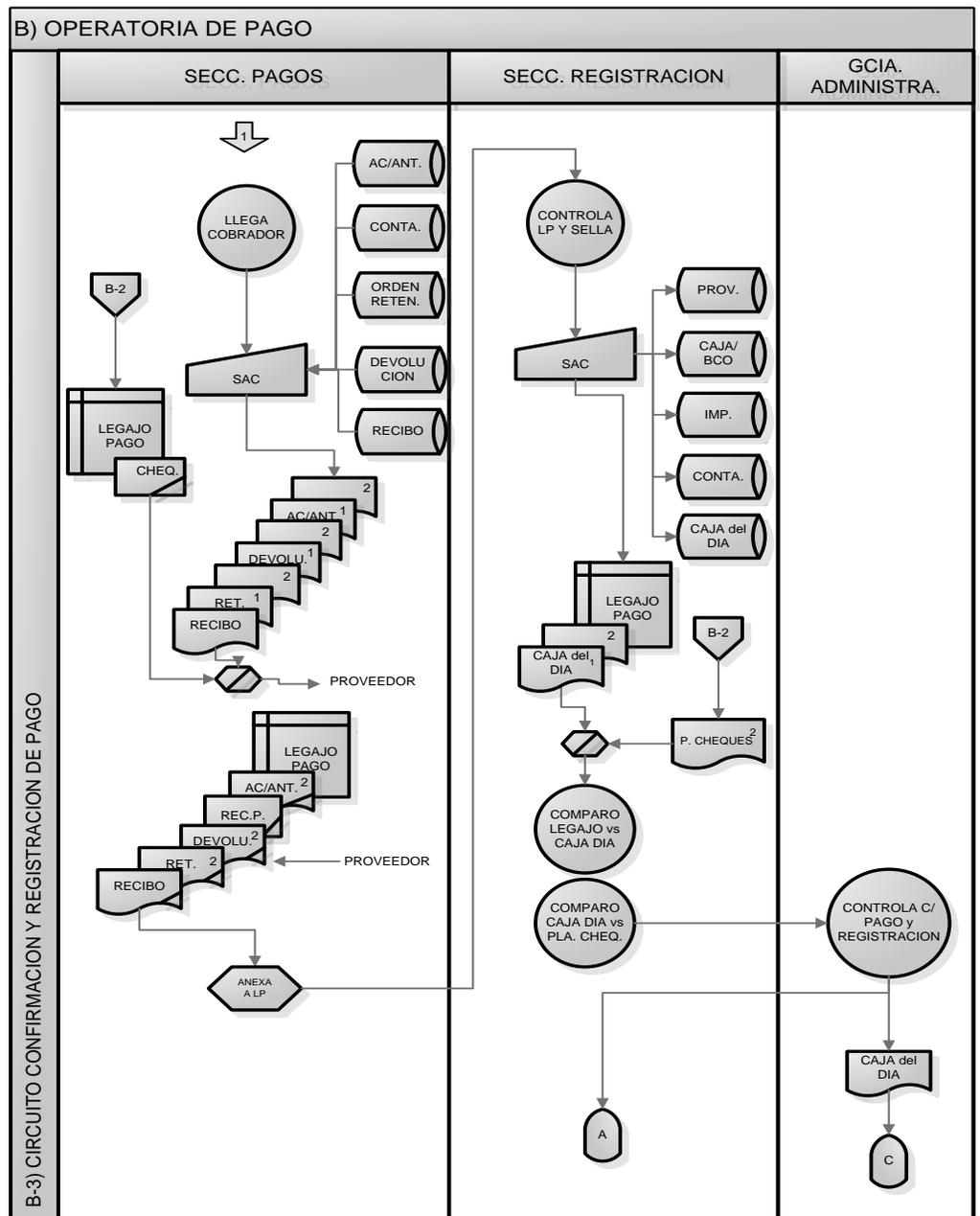
El comienzo del fin del proceso est3 dado por la llegada del cobrador de la empresa proveedora a AUTOSERVICIO CAPO S.A., en ese momento la SECCION PAGOS ingresara al sistema SAC para emitir e imprimir; el RECIBO INTERNO y original y duplicado de RETENCIONES, DEVOLUCIONES, ACUERDOS y ANTICIPOS. Estos se adjuntaran al LEGAJO DE PAGO y al CHEQUE enviados por la SECCION INSTRUMENTACION DE PAGOS; la sumatoria de todos estos ser3n entregadas al proveedor para que este las revise y controle. Paso siguiente el proveedor devolver3 firmado, el RECIBO INTERNO, el RECIBO de la empresa a la que representa, y los duplicados de RETENCIONES, DEVOLUCIONES, ACUERDOS y ANTICIPOS. Estos documentos se anexaran al LEGAJO DE PAGO, tambi3n devuelto por el proveedor.

Este legajo se destinara a la SECCION REGISTRACION que ser3 la encargada de controlar los aspectos formales del legajo y sellarlos con la fecha en que se realiz3 la cancelaci3n de la operaci3n. Posteriormente ingresara al sistema SAC donde realizara la correspondiente registraci3n, en la cuenta de PROVEEDOR, CAJA/BANCO, IMPUESTOS, etc. e imprimir3 en duplicado la CAJA DEL DIA, documento que resume las registraciones contables de pago.

La SECCION REGISTRACION recibir3 tambi3n de la SECCION INSTRUMENTACION DE PAGO, la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS, con la cual proceder3 a realizar un 3ltimo control contable. Primero se comparara cada LEGAJO DE PAGO con lo indicado en la CAJA DEL DIA; y luego se comparara lo expuesto en la CAJA DEL DIA con los cheques incluidos en la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS.

Finalizado este 3ltimo paso se correr3 traslado de la PLANILLA DE CHEQUES EMITIDOS, el original y duplicado de la CAJA DEL DIA, y cada LEGAJO DE PAGO incluido en la caja del d3a, a la GERENCIA

ADMINISTRATIVA; esta controlara cada pago y su respectiva registraci3n, para luego devolver estos documentos a la SECCION REGISTRACION, excepto por el original de la CAJA DEL DIA que ser3 archivado por la gerencia. La secci3n de registro archivara de forma definitiva y alfab3tica los EGAJOS DE PAGOS, mientras que la CAJA DEL DIA se archivara cronol3gicamente.



### Operatoria de devolución.

#### Circuito de devolución no retirada por el transportista

La SECCION RECEPCION del depósito central recibirá, de cada sucursal, aquella mercadería que no fue retirada por el transportista, conjuntamente con la ORDEN DE DEVOLUCION en duplicado, firmada por

el recepcionista de la sucursal que envía. El original de la ORDEN DE DEVOLUCION deberá estar pegado a la caja que contiene la mercadería a devolver; mientras que el duplicado será archivado en forma transitoria por el recepcionista hasta que se haya efectuado el descuento en el pago de dicha mercadería, esta situación será informada por la SECCION PAGOS. La SECCION RECEPCION del depósito central deberá controlar el físico de la mercadería que le es enviada. Una vez controlada la mercadería, esta deberá posicionarse en un lugar pre-establecido que se denominara SECTOR DE DEVOLUCIONES A DESCONTAR, y permanecerá en espera hasta tanto llegue el descuento de la devolución.

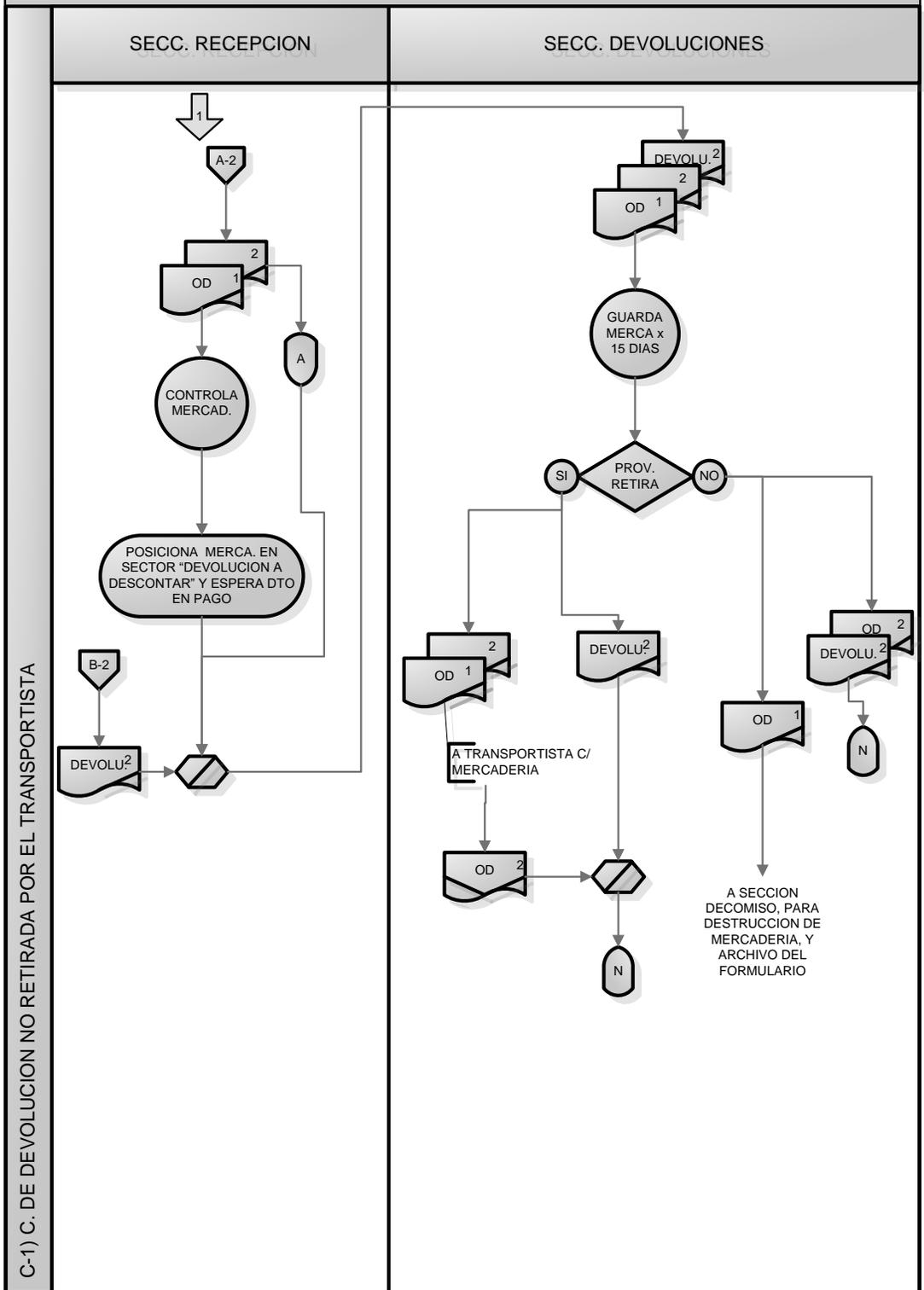
Una vez que se haya descontado el importe de la orden de devolución del pago, la SECCION PAGOS enviara a la SECCION RECEPCION el duplicado de la DEVOLUCION (hoja que sustenta el descuento) firmada por el representante de la empresa proveedora. Esta firma implica la sujeción por parte del proveedor a las condiciones de custodia temporaria por AUTOSERVICIO CAPO S.A., de la mercadería que se descontó.

Este duplicado de DEVOLUCION deberá adjuntarse al duplicado de la ORDEN DE DEVOLUCION, para ser enviado conjuntamente con la mercadería a la SECCION DEVOLUCIONES. Esta sección se encargara de trasladar dicha mercadería a otro espacio, también previamente especificado, donde la mercadería estará en custodia por quince días, contados a partir del día en que el representante firmo la DEVOLUCION, para que la firma proveedora tenga la oportunidad de retirar esos productos.

Entonces durante esos quince días la empresa vendedora puede retirar esos productos, ante esta situación la SECCION DEVOLUCIONES entregara el original de la ORDEN DE DEVOLUCION al transportista conjuntamente con la mercadería; y hará firmar el duplicado por el transportista, para que sea archivado por esta sección de manera definitiva y numérica junto al papel de DEVOLUCION.

En caso que el proveedor no retire esos productos durante el plazo de quince días, la SECCION DEVOLUCIONES está en condiciones de dar la orden de decomiso de dicha mercadería. Es tarea de esta sección estar al tanto de los productos que cumplieron sus quince días de custodia. Entonces la SECCION DEVOLUCIONES archivara definitivamente el duplicado de la ORDEN DE DEVOLUCION y el papel duplicado firmado por el representante de la empresa proveedora de la DEVOLUCION. Con el original de la ORDEN DE DEVOLUCION enviara la mercadería a la SECCION DECOMISO para que esta destruya la mercadería y archive dicho comprobante.

C) OPERATORIA DE DEVOLUCION



Envío de mercadería a sucursal:

Circuito de envío de mercadería a sucursal

El proceso comienza cuando la SECCION DESPACHO, de forma diaria y habitual, ingresa al sistema EGA C.C. con el propósito de preparar un envío a una sucursal en particular. Simultáneamente el despachante deberá verificar si existe algún pedido interno realizado por el encargado de alguna sucursal sobre ciertos productos en particular. Entonces a la hora de preparar el pedido, la SECCION DESPACHO en base a las funciones dispuestas por el sistema EGA C.C. identificara:

- **MERCADERIA PARA ENVIAR:** Es un listado de productos y cantidades, que define el sistema de forma automática y diaria, que debe ser enviado en función del STOCK que dispone la sucursal en cuestión, el nivel de ventas, y la capacidad de afrontar ese nivel de ventas en el futuro próximo.
- **PEDIDO INTERNO DE MERCADERIA:** Este se limita y sujeta a la estimación realizada por el encargado de una sucursal, sobre una posible mayor venta de algún producto en particular que aquella definida por el sistema. Esta estimación realizada el encargado, debe ser sumamente prudencial y bien fundada con el fin de no sobre-stockearse.
- **STOCK:** Si bien el sistema de forma automática define las cantidades que deben ser enviadas, y el nivel de stock vigente en el DEPOSITO CENTRAL, o en la sucursal que envía; el despachante deberá analizar por su cuenta el STOCK de aquellos productos que fueron solicitados en base al PEDIDO INTERNO DE MERCADERIA, con el propósito de cumplir con el citado pedido sin incurrir en un posible quiebre de stock en su sucursal.
- **MERCADERIA SOBRANTE:** El sistema analiza, en base a las ventas de cada producto y al stock vigente, en cuantos días

podríamos consumir el stock actual de ese producto. Si relacionamos esto con la fecha de vencimiento de esos productos podremos definir si es que tenemos mercadería que no será posible vender antes que venzan.

- MERCADERIA PROXIMA A VENCER: EGA C.C. nos ofrece un listado de los próximos vencimientos de artículos. Este listado estará definido en función del tiempo que le interese al usuario (vencidos; vencimiento en 30 días, vencimiento en 60 días).

Una vez analizadas todas estas situaciones por el despachante, este mismo comenzara a confeccionar el remito virtual, por lo que de forma automática se realizara PEDIDO DE BUSQUEDA DE MERCADERIA. Este pedido, que se enviara por medio de la red en forma simultánea a la confección del remito virtual, es el que indica y da la orden a la SECCION MOVIMIENTOS, de buscar el producto que se desea enviar, en las cantidades determinadas y de la posición más conveniente definida por el sistema. Este proceso se realizara por cada producto que deba ser enviado, en cuanto el despachante lo ingrese en el remito virtual. Entonces será la SECCION MOVIMIENTOS quien en cumplimiento del pedido busque la mercadería del lugar indicado y la ponga a disposición de la sección despacho en un lugar previamente definido y delimitado.

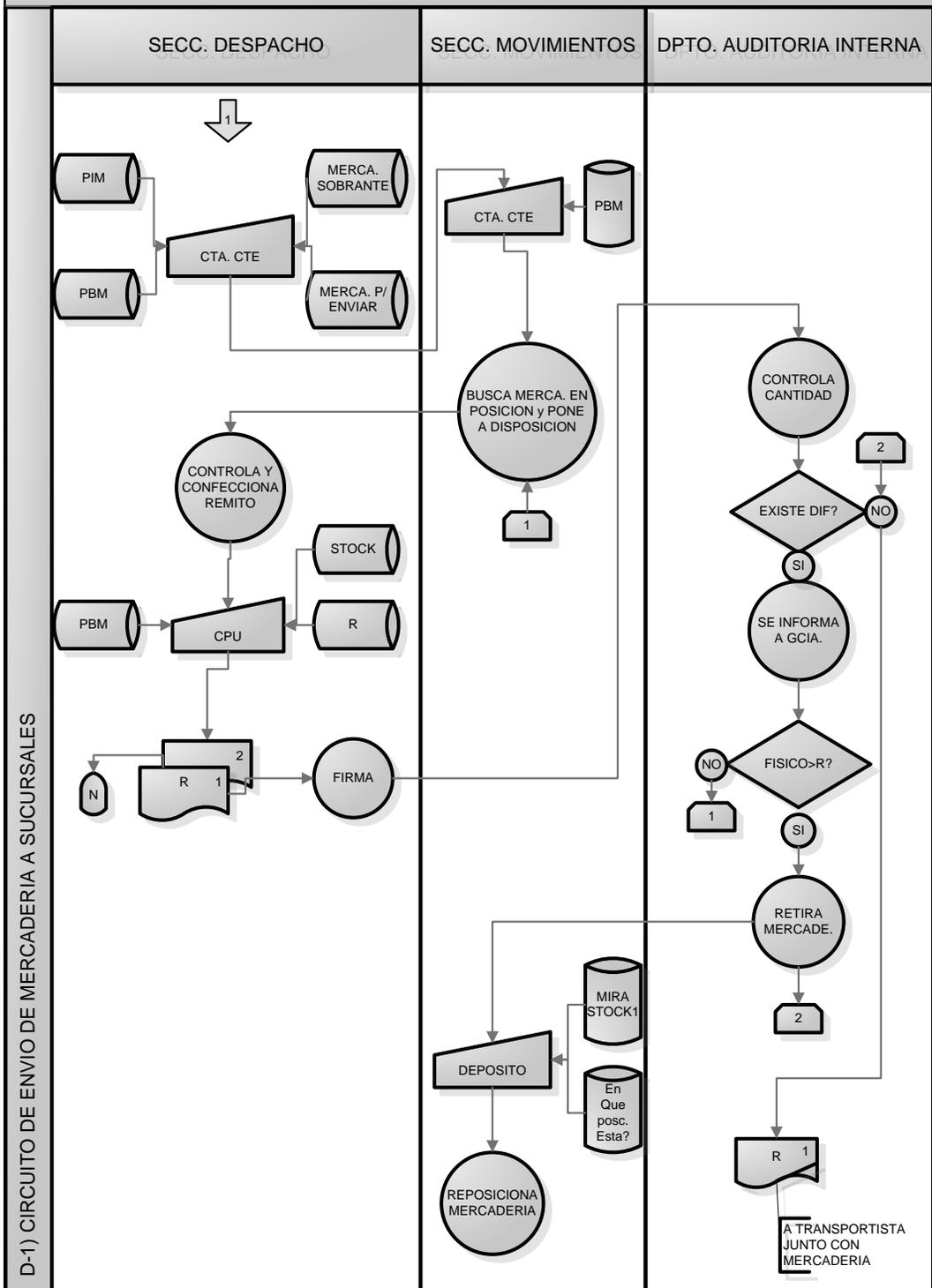
Luego de lo expuesto anteriormente, la SECCION DESPACHO, controlara la mercadería con lo informado en el remito virtual para confeccionar e imprimir el REMITO por duplicado. En este momento el sistema hace la baja del stock en esa sucursal. El REMITO original será firmado por el despachante y entregado al transportista conjuntamente con la mercadería; y el duplicado será archivado de forma definitiva y numérica.

Con excepción del DEPOSITO CENTRAL, aquí es donde finaliza el proceso.

El DEPOSITO CENTRAL, al tener mucho mayor movimiento de envíos que el resto de las sucursales tiene que cumplir con un procedimiento

posterior. Una vez cargada la mercadería en el transporte y firmado los remitos, la SECCION DESPACHO, deberá entregar los remitos al departamento de AUDITORIA INTERNA. Este departamento, en un sector distinto al de despacho, contabilizara la cantidad de pallets existentes dentro del transporte y los comparara con los expuestos en los remitos. Posterior a esto se tomara dos o tres pallets al azar y se los controlara en detalle en cuanto a sus productos y cantidades. Si existiere diferencia, esta será informada a la GERENCIA COMERCIAL. Si no hubiera diferencias se entregara los REMITOS originales al transportista para dar fin al proceso. En el caso que existiera una diferencia dentro del pallet elegido al azar se procederá a controlar en detalle todo el remito y todos los pallets. Aquí pueden presentarse dos situaciones. La primera es que el físico sea mayor al remito, en este caso el auditor retirara la mercadería y la pondrá a disposición de la SECCION MOVIMIENTOS, para que esta ingrese a EGA C.C. y a través de una función llamada EN QUE POSICION ESTA? y otra llamada MIRASTOCK1 defina a qué posición corresponde esa mercadería enviada en exceso y proceda a recolocarla. El segundo caso sería que la mercadería detallada en el REMITO sea mayor a la del recuento físico; en este caso se informara a la SECCION MOVIMIENTOS para que este localice la posición de la cual se retiró mercadería de menos, y se repita el proceso de conteo y control por la SECCION DESPACHO. Una vez finalizados los procesos sobre situaciones, el auditor entregara los REMITOS originales al transportista para dar por finalizado el circuito.

D) – OPERATORIA DE MOVIMIENTO DE MERCADERIA ENTRE SUCURSALES



### Circuito de recepción de mercadería de casa central o sucursales

La SECCION MOVIMIENTOS además de cumplir con sus funciones específicas, es la encargada de realizar todos los días movimientos de mercadería con el fin de optimizar el lugar físico en el depósito de su sucursal (deposito también incluye los racks del salón de venta). Para lograr este objetivo se encargara de reducir el tamaño de pallets, de trasladarlos, de fusionarlos, etc., pero es de vital importancia que este procedimiento físico sea acompañado del pertinente proceso por sistema, ya que si no cumple con este último requisito, se generaran múltiples y diversos tipos de problemas, que darán por resultado un desarreglo total del stock. Si la SECCION DESPACHO informo a la sucursal a quien envía que hay un pedido en camino o próximo a enviarse, la labor de acomodamiento de mercadería que debe realizar la SECCION MOVIMIENTOS, debe intensificarse. Para lograr este fin la citada sección cuenta con valiosas herramientas en el sistema EGA C.C. Una de ellas es la denominada CONSULTA DE POSICION EN RACK, que indica a través de un cuadro ilustrativo de todas las posiciones del depósito, el grado de disponibilidad física que tiene cada una, es decir muestra si una posición está completa, vacía, o casi vacía; y en base a esto la sección movimientos identificara cuales son los pallets que podrían ser removidos, reducidos o fusionados. Una segunda herramienta es la llamada MOVIMIENTO DE MERCADERIA, que es la herramienta a través de la cual la SECCION MOVIMIENTOS realizara por sistema el movimiento que considere oportuno y más conveniente. Esta herramienta es de uso obligatorio e ineludible para cualquier tipo de proceso que implique movimiento de mercadería dentro del deposito, ya sea trasladar un pallet de una posición a otra, fusionar dos o más pallets, etc.

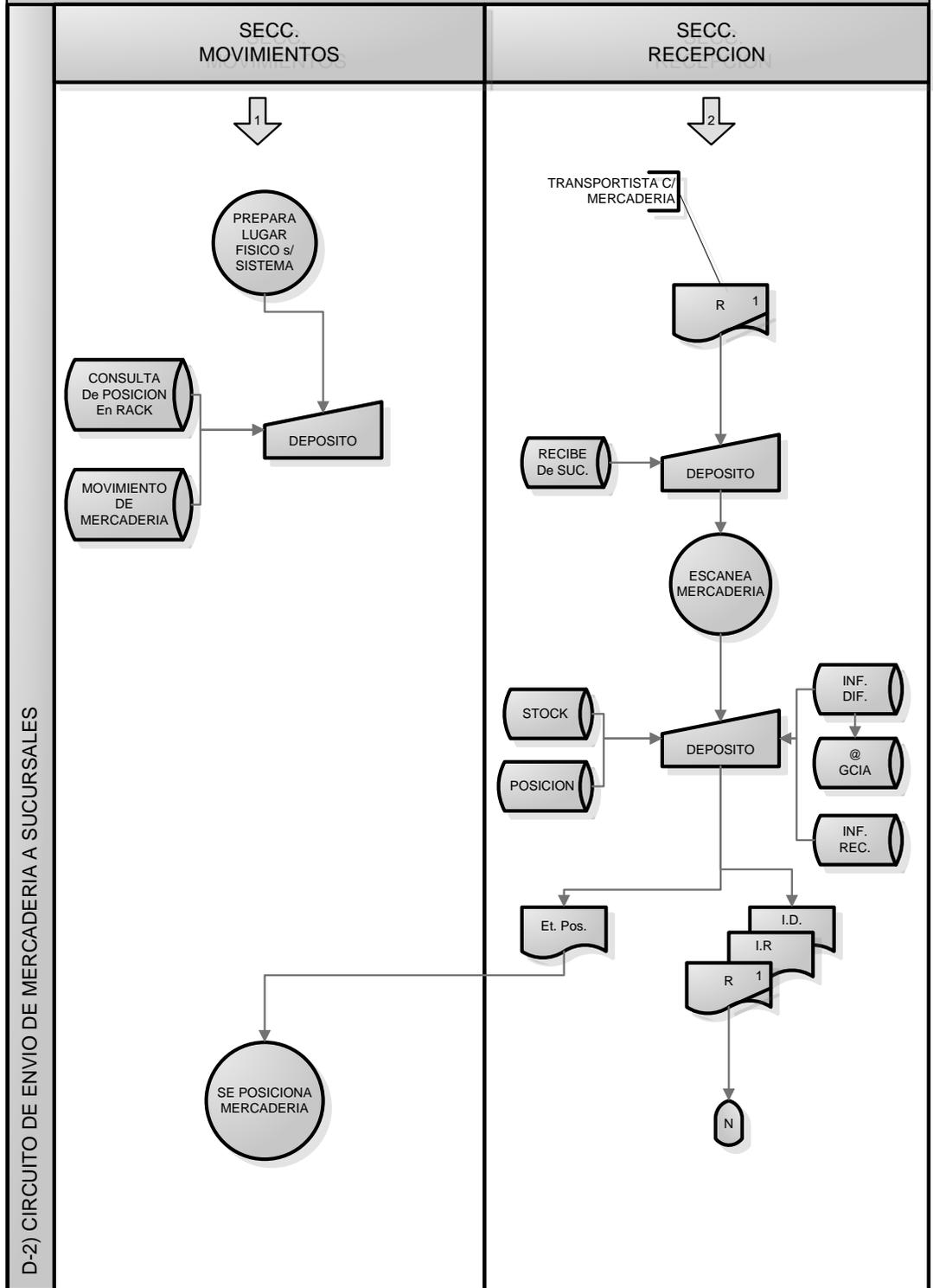
SECCION RECEPCION: Una vez que llega el transporte interno con la mercadería y el REMITO original, esta sección deberá empezar el

proceso de descarga del camión e ingreso de la mercadería. Para ello el recepcionista ingresara al archivo RECIBE DE SUCURSAL, incluido en el sistema EGA C.C., donde se le solicitara que ingrese el número de remito; una vez ingresado este número se procederá a escanear una unidad por cada artículo que se recibe, y la cantidad será introducida manualmente. Por cada pallet que se reciba el sistema imprimirá, la ya mencionada en circuitos anteriores, ETIQUETA DE POSICION, que será la guía para que la sección movimientos continúe con el proceso de posicionamiento de ese pallet. Cabe aclarar que en las recepciones de mercadería provenientes de una sucursal NO se seguirá el circuito de custodia mencionado en A-3) CIRCUITO DE CONTROL DE MERCADERIA EN CUSTODIA.

Una vez ingresados todos los pallets, y por ende toda la mercadería, se está en condiciones de confirmar el ingreso. En este momento se imprimirá un INFORME DE RECEPCION, y conjuntamente un INFORME DE DIFERENCIAS, si es que hubo discrepancias entre el REMITO de envío y el INFORME DE RECEPCION. Este INFORME DE DIFERENCIAS se enviara de forma automática y por via de e-mail, a la GERENCIA COMERCIAL.

Al mismo tiempo con la confirmación del ingreso y con la impresión del INFORME DE RECEPCION se da de alta esta mercadería en el stock de la sucursal. El REMITO original, el INFORME DE RECEPCION y el INFORME DE DIFERENCIAS deberán ser archivados por la SECCION RECEPCION de esa sucursal de forma numérica y permanente.

D-2) C. Recepcion de Mercaderia de Casa Central o Sucursal



## **Operatoria de venta de salón.**

### **Circuito de facturación y cobro**

**SECCION FACTURACION:** Al comenzar la jornada laboral, el facturista, deberá controlar que su puesto de trabajo se encuentre en óptimas condiciones de limpieza y orden, además verificara que cuente con las TARJETAS DE CLIENTES que necesita para el proceso de facturación.

El proceso de facturación propiamente dicho, comienza cuando el cliente llega, con los productos que desea comprar, al área de CHECK OUT; en este momento la sección facturación se encuentra en condiciones de comenzar el proceso. Para ello, como primera medida el facturista deberá identificarse en el sistema con su respectiva TARJETA PERSONAL; acto seguido identificara al cliente con la TARJETA DE CLIENTE; por lo que a partir de ese momento el trabajador comenzara a escanear cada unidad de cada producto que el cliente desea comprar. Al finalizar el escaneo de todos los productos el facturista entregara al cliente su respectiva TARJETA DE CLIENTE, para que este último continúe con el proceso de pago.

**SECCION CAJA SALON DE VENTAS:** En este proceso, la labor de esta sección comienza con la llegada del cliente al puesto de cobranzas, por lo que el cajero le solicitara la correspondiente TARJETA DE CLIENTE, y procederá a escanear la misma; en ese momento se emitirá el TICKET o FACTURA de acuerdo a lo que haya solicitado el cliente. Una vez emitido el TICKET/FACTURA el cajero preguntara al cliente sobre el medio de pago con el que pretende abonar, aclarando que los dos únicos medios de pago admitidos son TARJETA DE CREDITO o DEBITO y/o CONTADO EFECTIVO. Aquí se presentan dos situaciones que tendrán sus correspondientes tratamientos:

1. El cliente decide abonar con TARJETA DE CREDITO o DEBITO: El cajero solicitara la respectiva tarjeta y una identificación del cliente para corroborar los datos de la tarjeta con los de la documentación identificadora. Posterior a esto

deberá deslizarse la TARJETA por el POSNET. Aquí se presenta una nueva disyuntiva, y se refiere a que si se autoriza o no la compra.

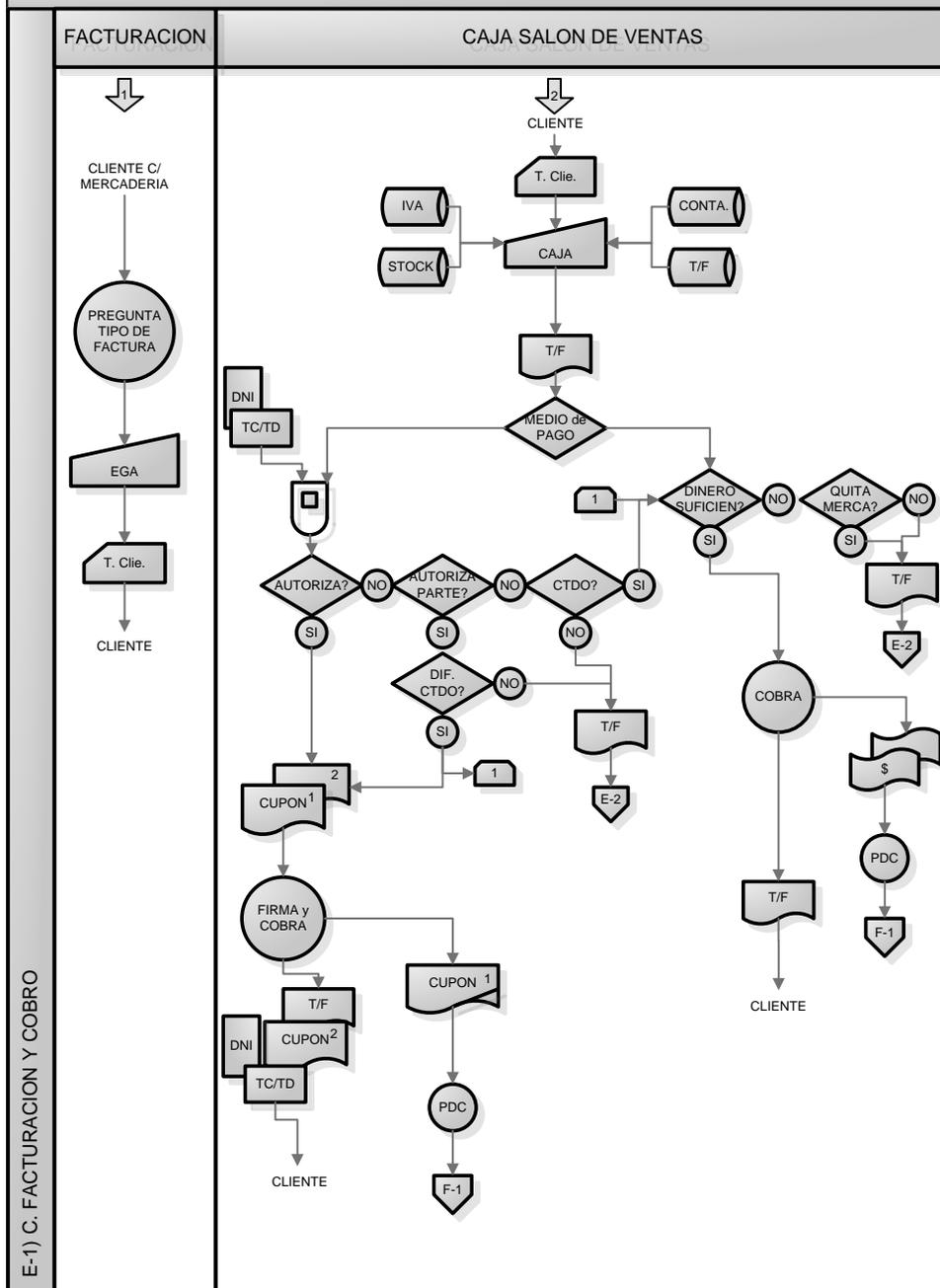
- Si se autoriza la compra, el cajero imprimirá el CUPON del posnet en original y duplicado, hará firmar el original por el cliente, para luego entregarle a este el cupón duplicado, más el TICKET/FACTURA y la documentación identificadora. El cupón original firmado por el cliente se archivara transitoriamente hasta lo dispuesto en F-1) CIRCUITO DE ARQUEO DE CAJA.
- La segunda opción es que la compra no sea autorizada, aquí se preguntara al cliente si desea abonar de efectivo, parte en efectivo y parte con tarjeta, solo con tarjeta hasta el monto dispuesto por el cliente o cancelar la operación.
  - Si el cliente desea abonar la totalidad de la compra en efectivo se detallara el procedimiento en el apartado b).
  - Si opta por abonar parte con tarjeta y parte en efectivo; el cliente deberá comunicarse con la empresa financiera, desde un teléfono brindado por AUTOSERVICIO CAPO S.A. dispuesto para este fin, con el objetivo de consultar cual es el saldo disponible en su cuenta; de acuerdo a esto el cliente decidirá el importe que desea comprar con tarjeta, y el proceso continuara de acuerdo a lo descrito en a-i); y el saldo a abonar en efectivo se realizara según el apartado b).
  - Si el cliente desea pagar solo con tarjeta, y en una proporción menor a la del monto total del TICKET/FACTURA, después de comunicarse con la empresa financiera de acuerdo a lo indicado en el

inciso anterior, deberá informar al cajero el monto que desea abonar y el proceso seguirá según lo descrito en a-1), además de lo dispuesto en E-2) CIRCUITO DE EMISION DE NOTA DE CREDITO.

- Si el cliente opta por cancelar la operación, los pasos a seguir serán vistos en E-2) CIRCUITO DE EMISION DE NOTA DE CREDITO.

2. Si el medio de pago elegido por el cliente hubiera sido CONTADO EFECTIVO, o se hubiera presentado alguno de los casos previstos en b-ii-1,2), el cajero procederá a recibir el dinero del cliente y realizar el correspondiente cobro; por lo que se hará entrega del TICKET/FACTURA al cliente, y el efectivo será custodiado hasta el proceso descrito en F-1) CIRCUITO DE ARQUEO DE CAJA. Puede también presentarse el caso que el cliente no contare con dinero suficiente por lo que se procederá a quitar ciertos productos o bien anular la compra y el respectivo TICKET/FACTURA; este caso también será evaluado en E-2) CIRCUITO DE EMISION DE NOTA DE CREDITO.

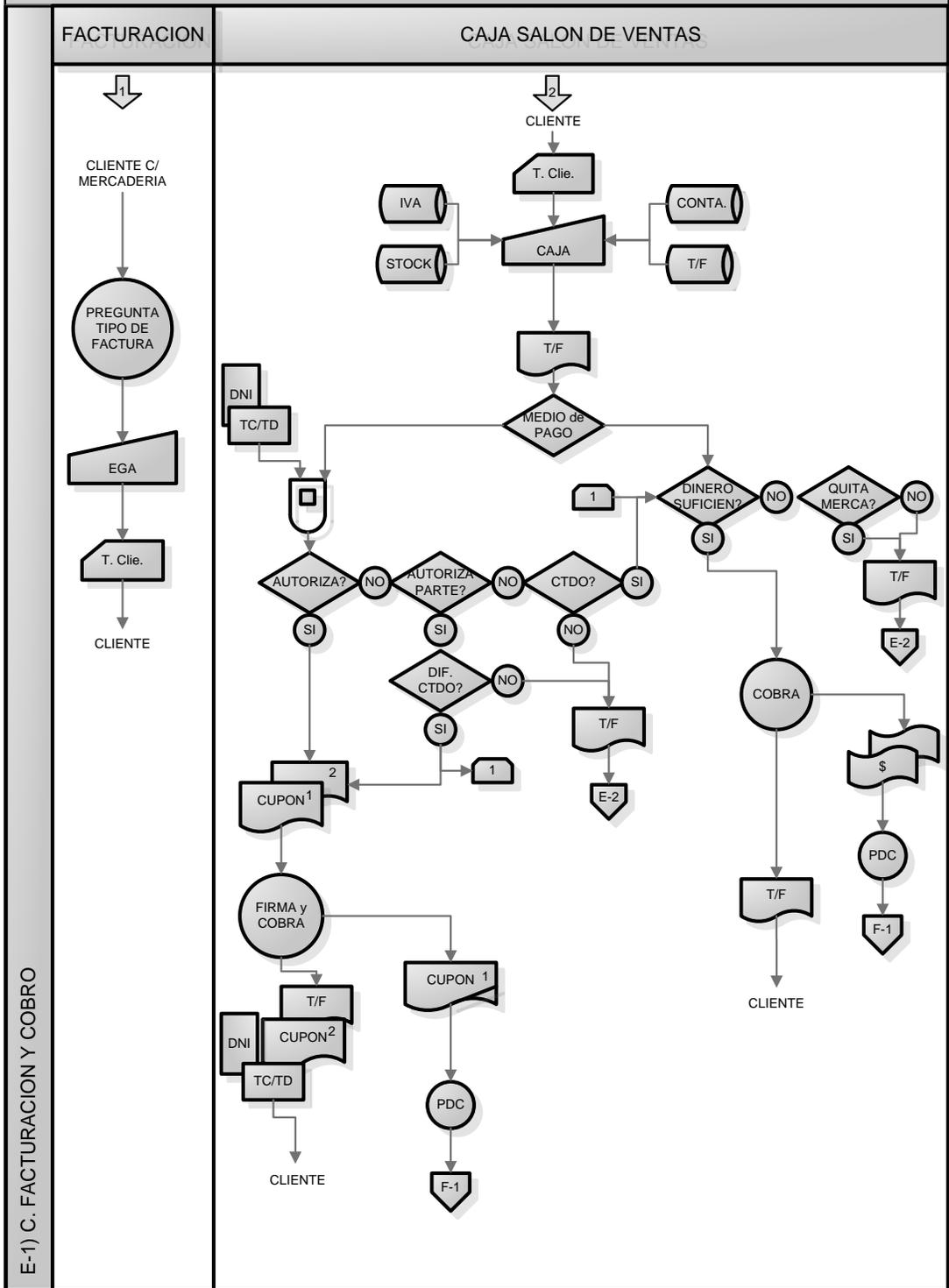
E-) OPERATORIA DE VENTAS EN SALON



### Circuito de emision de nota de credito

El proceso inicia cuando la sección CAJA SALON DE VENTAS entrega al ENCARGADO DE SUCURSAL, el TICKET/FACTURA que se desea anular; por lo que este último preguntara al cajero si se trata de una NOTA DE CREDITO parcial o una ANULACION total del ticket. Ya con una respuesta, el encargado ingresara al sistema EGA, donde este le solicitara su identificación a través de la TARJETA PERSONAL, para luego peticionar el número de TICKET/FACTURA. Una vez brindada esta información, el encargado escaneara los productos que el cliente desea quitar, para el caso de una NOTA DE CREDITO parcial; o bien realizara una ANULACION TOTAL del TICKET/FACTURA. Paso siguiente el encargado conservara provisoriamente el TICKET/FACTURA y entregara al cliente la TARJETA DE NOTA DE CREDITO. El cliente con dicha tarjeta se presentara en la caja cobradora, el cajero escaneara la nombrada tarjeta, y emitirá la NOTA DE CREDITO, sea parcial o total. Si se tratase de una NOTA DE CREDITO parcial, el cajero se la entregara al ENCARGADO DE SUCURSAL, para que este complete una planilla manual de las notas de créditos emitidas y proceda a dar al cliente el TICKET/FACTURA y la correspondiente NOTA DE CREDITO. Si se tratase de una anulación total, la caja cobradora procederá a devolver el dinero al cliente si este ya hubiera pagado; luego entregara al encargado la anulación para que este complete la mencionada planilla y archive el TICKET/FACTURA y la NOTA DE CREDITO total.

E-) OPERATORIA DE VENTAS EN SALON



### **Operatoria de cierre diario de caja.**

#### **Circuito de parte diario de caja y registracion**

Al final del día la sección CAJA SALON DE VENTAS, deberá realizar el CIERRE DIARIO DE CAJA. Para ello como primera cuestión imprimirá el CIERRE Z, que es el proceso que vuelca toda la información de la jornada a la memoria fiscal; paso seguido imprimirá el CIERRE DE POSNET que indica el total de ventas realizadas en el día por medio de TARJETAS DE CREDITO/DEBITO discriminando la entidad financiera a la que correspondió el cobro. Luego de estos dos pasos se ingresara al sistema EGA C.C. donde se indicara los distintos destinos que tuvo el efectivo recibido durante el día, estos destinos pueden ser; depósitos bancarios, los cuales deben estar respaldados por la correspondiente BOLETA DE DEPOSITO; pago de gastos generales, para los cuales el cajero debió haber impreso y hecho firmar el COMPROBANTE DE EGRESO que es un recibo interno que sustenta el pago del gasto y que debe estar adjunto a la correspondiente FACTURA; y envió de dinero por servicios de caudales, el cual se justificara con la boleta de envió de efectivo que proporciona la empresa de caudales. El último paso que realizara el cajero será emitir el COMPROBANTE DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO, el cual contendrá una minuta de seguimiento que firmaran las personas intervinientes en el proceso de traslado de dinero desde la sucursal a la tesorería central.

Ya realizados los pasos mencionados en el párrafo anterior, el cajero adjuntara los documentos descritos precedentemente con, el EFECTIVO, los CUPONES DE TARJETAS, la PLANILLA DE NOTAS DE CREDITOS (brindadas por el encargado de sucursal), y los TICKET/FACTURA que hayan sido anulados con su respectiva NOTA DE CREDITO (firmadas y brindadas por el encargado de sucursal). Una vez que el cajero disponga de todos estos documentos realizara el desglose y envió correspondiente.

1. El EFECTIVO y el COMPROBANTE DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO se enviara a la SECCION CUSTODIA DE VALORES.
2. Los CUPONES DE TARJETAS, las FACTURAS con sus COMPROBANTES DE EGRESOS, las BOLETAS DE DEPOSITO BANCARIO, la BOLETA DE ENVIO DE SERVICIOS DE CAUDALES, el CIERRE DE POSNET, y el CIERRE Z, se destinaran a la SECCION REGISTRACION.
3. Y la PLANILLA DE NOTA DE CREDITO, más el TICKET/FACTURA y su anulación, al tesorero.

El siguiente paso corresponde al TESORERO, que evaluara la PLANILLA DE CIERRE DE CAJA emitida desde sistema EGA C.C., esta planilla contiene las ventas realizadas por cada punto de venta, netas de sus notas de créditos y anulaciones, y la declaración de egresos realizada por el cajero; y en caso de encontrar una diferencia en la citada planilla procederá a emitir el correspondiente COMPROBANTE DE ADELANTO AL PERSONAL (vale). También este sector será el encargado de conciliar las anulaciones y las NOTAS DE CREDITOS emitidas, con las registradas por el ENCARGADO DE SALON en la PLANILLA DE NOTAS DE CREDITO. Una vez analizada la situación de cada punto de venta, la PLANILLA DE NOTAS DE CREDITOS será destruida; la PLANILLA DE CIERRE DE CAJA será archivada de forma definitiva y cronológica; los TICKET/FACTURAS con sus notas de creditos serán enviados a sección registración; y los vales por faltante de caja se destinaran a la gerencia administrativa. El tesorero se limita a conciliar lo declarado por el cajero con lo expuesto y descrito en la planilla de cierre de caja, por lo que si la diferencia encontrada se debiera a un error de imputación del cajero, esta será revelada luego en procesos siguientes, donde se procederá a anular el ya mencionado vale.

Por otro lado, la sección custodia de valores, será quien reciba el dinero efectivo de cada sucursal con el correspondiente comprobante de

movimiento de efectivo, firmado por cada persona interviniente. Aquí esta sección deberá ingresar al sistema sac y realizar la declaración de ingreso de efectivo, que será la información a tomar posteriormente por la gerencia administrativa a la hora del control final. El nombrado comprobante será archivado por esta sección de forma definitiva y cronológica; y se esperara instrucciones respecto al dinero.

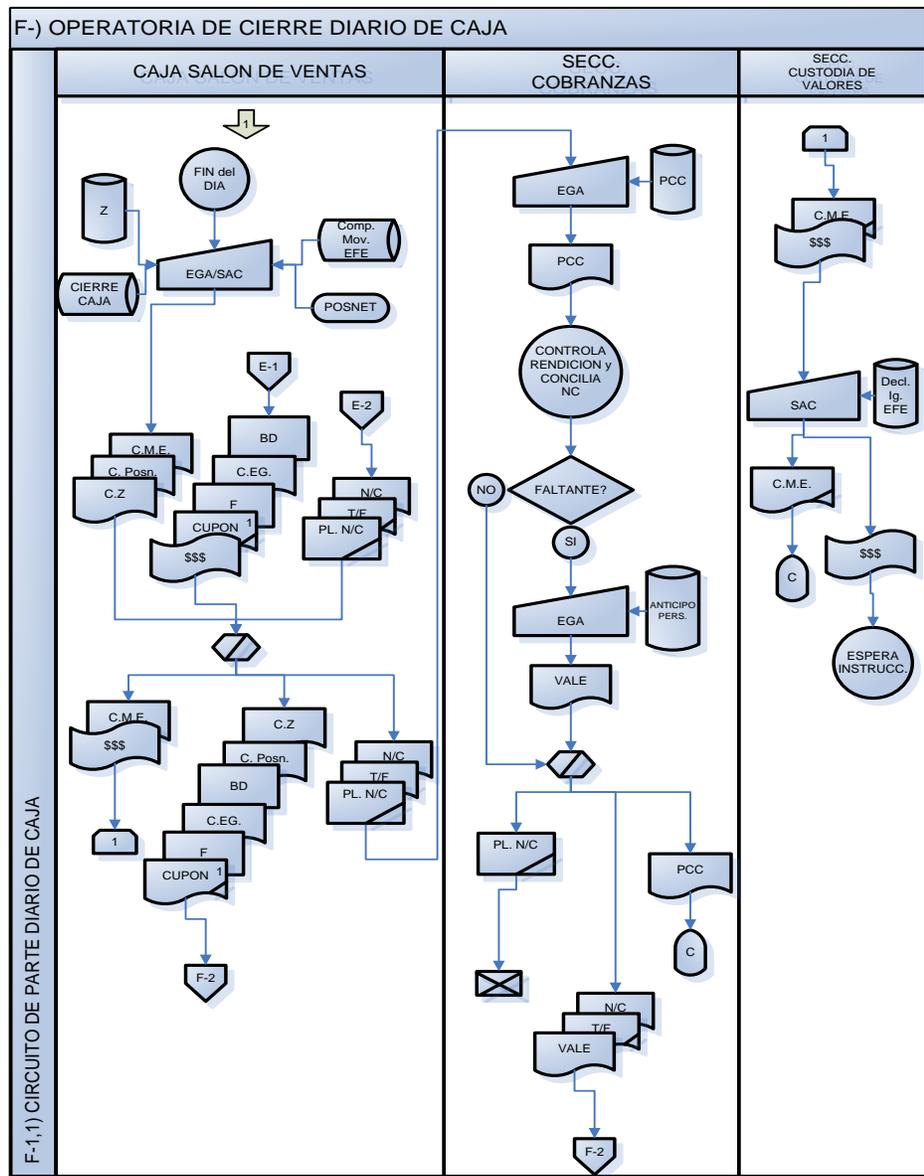
A la sección registración le serán enviados los documentos descritos en el segundo párrafo tercer inciso de este proceso; sumados a los ticket/factura y notas de credito, conciliados por el tesorero. Este sector ingresara al sistema SAC para realizar su correspondiente registración. Aquí los archivos que se verán afectados serán:

- Contabilidad
- Ventas
- Tarjetas de créditos a cobrar
- Gastos varios
- Banco cuenta corriente
- Caja
- Presupuesto financiero

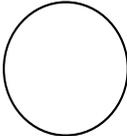
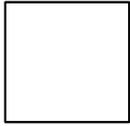
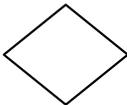
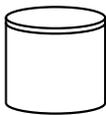
Una vez que esta sección haya registrado los correspondientes comprobantes, deberá emitir la planilla de ingresos y egresos, la cual describe la registración de cada hecho económico. Luego se procederá a dividir aquellos documentos que se enviara a la gerencia administrativa, de aquellos que están en condiciones de ser archivados.

A la gerencia administrativa deberán enviarse, la planilla de ingresos y egresos, los cierre de posnet, las boleta de depósito bancario, los comprobantes de egresos y los respectivos vales al personal. La gerencia desde el sistema sac emitirá el resumen de rendición de caja que contiene la descripción detallada y registrada de las ventas de cada sucursal, con sus respectivos flujos de efectivo. El resumen será analizado, controlado y conciliado con los documentos suministrados por las demás secciones. si es

que hubo un error de imputación en la declaración realizada por el cajero, en este paso se lo verá reflejado, y se procederá a la anulación del adelanto. Ya conformada y confirmada toda esta información, la gerencia enviara a la sección registración, los cierre de posnet, las boletas de depósito bancario, y los comprobantes de egresos, para su correspondiente archivo. El resumen de rendición de caja más la planilla de ingresos y egresos será archivada por la gerencia; y los vales serán destinados al departamento de recursos humanos.



4. **Simbología utilizada en cursogramas**

<b><u>Simbología utilizada en cursogramas</u></b>				
	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla emitido por sistema	
	Operación manual		CPU	
	Decisión		Terminal	
	Anexión		Disco (o archivo)	
	Conector dentro de la misma página		Inicio o reinicio de una operatoria	
	Conector página a página o cursograma a cursograma		Carpeta/Legajo	
	Línea de Trayectoria		Curso alternativo/ Toma o entrega de información	
	Archivo transitorio			
	Archivo definitivo	Cronológico	Numérico	Alfabético
				





**Orden de Pago:**

**PREPAGO NRO.**

**23225 06/11/13**

**MOLIABI S.R.L.**

IMPORTE: 943,44  
ACUERDOS: 0,00  
DEVOLCIÓN: 0,00  
ANTICIPOS: 0,00  
PREDEVOL.: 0,00  
A PAGAR.: 943,44

EFFECTIVO: 943,44  
CHEQUES: 0,00  
GANANCIAS: 0,00  
IVA: 0,00  
I.BRUTOS: 0,00

TOTAL: **943,44** *NOVECIENTOS CUARENTA Y TRES CON 44/100.*

NRO. FACTUR	FECHA:	IMPORTE:	A PAGAR:
		<b>943,44</b>	<b>943,44</b>
0001-00006941	01/11/13	943,44	943,44

**Informe de Recepción:**

0320 SANTIAGO SAENZ S.A. Nro. Factura :0025 - 00018854 Fecha de Pago : 17/10/2013 Preingreso Nro. : 00051861

Nro. Pedido	Codigo	Descripcion	Medida Gramos Cm3 Etc.	Unidad x Bulto CAPO	Unidad x Bulto Proveed	Que se Pidio	Bulto Ingresado	Unidades Ingresada	Costo Pedido	Costo Actual	IMPORTE Sin IVA.	IMPORTE Con IVA.



Neto S/IVA  
I.V.A  
Neto C/IVA

03/10/13

## Planilla de Caja:

TOTALES . .

FECHA 08/11/2013 al 08/11/2013

(R)

Tipo	Numero	Recibio	Concepto	Bocade	Otros	Total
<b>Caja Inicial</b>						
02	00004162	caja inicial				
01	00004163	caja	inicial			
<b>TOTAL.... Caja Inicial :</b>						
<b>Gastos</b>						
02	00016776	compra de combustible para	autoelevador toyota			
02	00016777	pago de sindicato 08-11-13				
02	00016778	pago de almuerzo del	manzano			
02	00016779	pago de almuerzo de	busto, sotelo y zarate			
02	00016780	compra de calculadora para	sumar en caja			
02	00016781	almuerzo de domingo fernandez	y damian arrascaeta			
02	00016782	almuerzo de domingo fernandez	y damian arrascaeta			
02	00016783	almuerzo de domingo fernandez	y damian arrascaeta			
02	00016784	compra de combustible para	camioneta saveiro			
02	00016785	compra de focos para el	autoelevador toyota			
02	00016786	pago de remis para deposito	en banco			
02	00016787	pago de remis para deposito	en banco			
01	00016788		pago de sueldo al			
02	00016789	pago del perzonal				
02	00016790	consumo interno	caramelo para vuelto			
<b>TOTAL.... Gastos :</b>						
01	00005063	premier				
02	00005063	buzon				
02	00005064		buzon			
01	00005065	buzon				
<b>TOTAL.... :</b>						
<b>Caja Final</b>						
02	00004105	caja final				
01	00004106	caja	final			
<b>TOTAL.... Caja Final :</b>						
01	00001553	6 cupones	n de lote 227			
<b>TOTAL.... :</b>						
01	00000764	1 cupon	n de lote 227			
<b>TOTAL.... :</b>						

TOTALES . .

FECHA 08/11/2013 al 08/11/2013

Tipo	Numero	Reciblo	Concepto	Bocade	Otros	Total
01	00001033	4 cupones	n de lote 229			
				<b>TOTAL..... :</b>		
01	00000892	5 cupones	n de lote 229			
				<b>TOTAL..... :</b>		
01	00000379	7 cupones	n de lote 229			
				<b>TOTAL..... :</b>		
01	00001407	11 cupones	n de lote 227			
				<b>TOTAL..... :</b>		
01	00000699	2 cupones	n de lote 227			
				<b>TOTAL..... :</b>		

Bocade	
Recargo Bonos	
Lecop	
Patacon	
Efectivo	%
Dolar	
Tarj. Nacional	%
Tarj. Provinc.	%
Tiket Total	

Total Ingresos	_____
Total Facturado :	_____
Total Notas de Credito	_____
Diferencia :	_____

**Recibo:**

<b>AUTOSERVICIO CAPO S.A.</b>		<b>RECIBO NRO. : 000023053</b>
<b>X</b>		FECHA : 08/11/13
		ORIGINAL
ACUERDOS:	<b>BAGLEY ARGENTINA S.A.</b>	
DEVOLUC:		
PREDEVOL:		
ANTICIPOS:		
R.GANAC:		
R.IVA:		
R.I.B.:		
EFFECTIVO:		
CHEQUES		
TOTAL:		
Son pesos:	SETENTA Y SIETE MIL SETECIENTOS VEINTITRES CON 00/100.	
NRO FACTUR	FECHA:	IMPORTE: A PAGAR:

0265-00137802	11/10/13
0272-00066722	09/10/13
0265-00137494	09/10/13

CHEQUES	EMISIÓN	VTO	MPORTE
---------	---------	-----	--------

**RECIBO DE CONFORMIDAD TODO LO ARRIBA  
DETALLADO NO QUEDANDO SALDO ALGUNO**

POR **BAGLEY ARGENTINA S.A.**  
Firma : \_\_\_\_\_  
Aclaración: \_\_\_\_\_  
NRO.DNI: \_\_\_\_\_  
Domicilio: \_\_\_\_\_

**Ticket Consumidor Final y Nota de Credito Consumidor Final**

**AUTOSERVICIO CAPO**  
AUTOSERVICIO CAPO SA  
CUIT Nro.: 30-68563994-3  
Dir Com: Ruta Nacional N9 KM1304  
Los Nogales T4101XAD  
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO  
A CONSUMIDOR FINAL  
P.V. Nro.: 0045  
Nro. T. 00445767  
Fecha 06/11/13 Hora 13:07:15

1,0000 x 3,4500  
1.00Unid. x520 g  
PURE TOM SABORE DEL VALLE  
PURE DE TO\_\_\_\_\_ 3,45  
Subtotal 3,45  
**TOTAL 3,45**  
Efectivo 3,45  
Suma de sus pagos 3,45  
Su Vuelto 0,00

MERCADERIA ENTREGADA  
NO SE ACEPTAN RECLAMOS  
V: 21.01 Hora  
REGISTRO Nro.: PEL0017943

**AUTOSERVICIO CAPO**  
AUTOSERVICIO CAPO SA  
CUIT Nro.: 30-68563994-3  
Ing Brutos: 362085  
Dir Com: Ruta Nacional N9 KM1304  
Los Nogales T4101XAD  
Dir Fiscal: Lamadrid 1579 cp:T4000BFE  
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

NOTA DE CREDITO Nro. 0045-00009598  
Fecha 06/11/13  
Hora 13:08:55

CONSUMIDOR FINAL  
DNI: 0000000000  
A CONSUMIDOR FINAL  
...  
...  
..  
Comp. Origen Nro.: 00000000  
00000000

Cant./Precio Unit.	Descripción (IVA)[XRI]	IMPORTE
1,0000 x 3,4500		
1.00Unid. x520 g		
PURE TOM SABORE DEL VALLE		
PURE DE TO_____ (21,00)		3,45
Subtotal		3,45
<b>IMPORTE TOT.</b>		<b>3,45</b>
Efectivo		3,45

**FIRMA Y ACLARACION**

MERCADERIA ENTREGADA  
NO SE ACEPTAN RECLAMOS  
REGISTRO Nro.: PEL0017943  
V: 21.01 Hora  
DNFH: 0004 REF.: 00009622

**Orden de Devolución de Mercadería:**

Autoservicio **CAPO** s.a.

Devolucion de Mercaderia Nro : 00010157

Srs: **SANTIAGO SAENZ S.A.**

Pre - Ingreso nro : 00000000

LAPRIDA 175

( 0320 )

Sucursal : LAMADRI Fecha : 09/10/2013

Codigo	Nombre	Medida	Unidades	Precio	Importe
7545	CREMA LAVADO BORITA D/PAC	150 cc	1.00		
3180	DET BORA MAGGIC PLUS 15%	600 cc	1.00		
1927	DET/BORA SACHET BLANCO	135cc	8.00		
1926	FLUIDO DESINF. X5	480cc	4.00		
1155	INSEC.X5 AER.CUCARACH.	360 cm	6.00		
1930	INSEC.X5 AEROSOL M.M.M.	360cc	2.00		
1934	INSEC.X5 LIQUIDO	950 CC	1.00		
1906	LAVANDINA X5 BOTELLA	1lt	13.00		
1921	SUAVIZ.BORITA DOY PACK	900cc	1.00		

**Total**

5% Persepcion I.V.A.

1.25% Ingreso Bruto

Firma

Firma

Aclaracion

Aclaracion

**Total Devuelto**

**Cheques Pendientes de Entregar:**

Autoservicio **CAPO** s.a. Devolucion de Mercaderia Nro : 00010157  
Srs: **SANTIAGO SAENZ S.A.** Pre - Ingreso nro : 00000000  
LAPRIDA 175 ( 0320 ) Sucursal : LAMADRI Fecha : 09/10/2013

Codigo	Nombre	Medida	Unidades	Precio	Importe
--------	--------	--------	----------	--------	---------

**CHEQUES PENDIENTES A ENTREGAR**

NRO	PROVEEDOR	BANCO	NRO CHEQUE	VTO	IMPORTE
23234	MANFREY COOP DE TAM LTDA				
23239	SANCOR COOP UNIDAS LTDA				

Firmo en conformidad, que es de mi absoluta responsabilidad, la tenencia de los cheques que figuran en este listado, hasta tanto, el proveedor los retire de la empresa, y entregue su respectivo recibo oficial, y que yo emita la rendición al final del día, de todas las operaciones efectuadas con dichos cheques. Firmo al pie de la presente dos copias de este listado.

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
\_\_\_\_\_  
ACLARACION  
\_\_\_\_\_  
DNI

## **CAPÍTULO VI**

### **INFORMES PARA LA DIRECCIÓN**

**Sumario:** 1- Informes para la Dirección. 2- Departamento Compras. 3- Departamento Ventas. 4- Departamento Almacén de Mercadería. 5- Departamento Control de Stock. 6- Gerencia Administrativa Financiera.

#### 1. **Informes para la Dirección**

##### **Concepto**

Los informes son una parte del sistema de información de la empresa. Se pueden definir como herramientas o mecanismos internos que le permiten a la gerencia medir, analizar y evaluar la gestión y el rendimiento de las distintas áreas o departamentos de una organización.

Consisten en escritos y cuadros que sintetizan la información analítica generada en los sectores operativos para facilitar la toma de decisiones por la alta gerencia administrativa.

“Las organizaciones saludables generan y usan información para convertirla en conocimiento. A medida que se van realizando las actividades y que van interactuando con sus entornos, las organizaciones procesan información que transforman en conocimiento; combinando sus experiencias, cultura, valores y normas internas con el conocimiento adquirido, llevan a cabo sus actividades. Una organización sin información, a su vez transformada en conocimiento, no podría organizarse a sí misma, perdería la capacidad para mantenerse como una empresa en marcha. Cada vez más

las organizaciones dependen de lo que colectivamente conocen, de la eficiencia con que utilizan lo que saben, y de lo rápidas que son en adquirir y usar nuevos conocimientos<sup>19</sup>”

### **Forma de Presentación**

Lo primero a determinar por la dirección será la periodicidad con la cual deberán confeccionarse los informes: diario, semanal, quincenal, mensual, anual, etc.

La cantidad de detalle debe ser inversamente proporcional al nivel gerencial al cual está dirigido. La autoridad y la responsabilidad van descendiendo en la estructura organizacional.

Los resultados presentados deben estar vinculados con alguna base de comparación que permita extraer conclusiones.

Toda vez que sea posible, la información debe presentarse de modo tal que pueda apreciarse la tendencia de los negocios.

En general, el informe debería ser conciso y fácilmente legible, evitando todo amontonamiento de cifras.

### **Principios Generales para su Confección**

Es importante comprender que no existe ningún conjunto ideal de informes gerenciales que pueda ser utilizado en cualquier empresa; lo que se requiera en una de ellas, puede no ser en absoluto de interés en otra. Los informes gerenciales deben ser diseñados especialmente, tomando en cuenta a la gente, los sistemas y las prácticas de cada organización. Sin embargo, y sin perjuicio de esa necesidad de diseñar informes a la medida

---

<sup>19</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 32.

de cada empresa, existen ciertos principios fundamentales para una adecuada confección de los mismos, los cuales se enuncian a continuación:

1. Oportunidad: Implica que los mismos deben ser presentados a la dirección en el momento en que se los necesite. “Cuando la información está disponible en el momento en que se la necesita y no está desactualizada, se dice que la información es oportuna. Hacer llegar la información a los receptores dentro de un marco de tiempo adecuado al esquema de su actuación, es un atributo clave de su calidad y utilidad<sup>20</sup>.”
2. Simplicidad: Se deben evitar los detalles innecesarios y la información excesiva que generen posibles complicaciones.
3. Exactitud: Es necesario que reflejen con toda fidelidad los fenómenos de los que se ocupan.
4. Claridad: Que posean características que los tornen fácilmente comprensibles.
5. Comparabilidad: Deben ser elaborados sobre bases comparativas respecto a periodos de tiempo anteriores, cifras estándares y/o cifras presupuestadas.
6. Objetividad: No deben estar influidos por motivos subjetivos, ni influenciados por opiniones personales.
7. Costo/Beneficios: Los beneficios que reporte el informe deben ser superiores a los costos de confección del mismo.
8. Relevancia: “La relevancia de la información se manifiesta cuando resulta necesaria para una acción o decisión en particular. El carácter de relevante viene dado por la importancia que adquiere en función de su aplicabilidad a una situación determinada. Al igual que oportunidad, la

---

<sup>20</sup> Ibidem, pág. 60.

caracterización de relevancia es específica para cada situación. Así, puede haber información que fue importante en alguna circunstancia pero que ahora no lo es ante otro tipo de requerimientos, ya sea porque se desactualizó, o bien porque no se necesita para la ocasión<sup>21</sup>.”

En resumen, dado que la información y su sistematización son las que impulsan las decisiones empresarias, los informes deben ser cuidadosamente analizados antes de su puesta en vigencia; deben proveer información a tiempo, a un costo compatible con su origen y proceso, y ser lo suficientemente flexibles o adaptables para evolucionar con el cambio de los requerimientos de la dirección.

“La información se valora de manera importante dentro de un proceso de toma de decisiones, puesto que el mayor valor de la información reside en la forma en que puede afectar una acción o una decisión que se vaya a tomar. Los datos se transforman en información cuando se los procesa con el fin de obtener un producto significativo; así, la información está organizada para algún motivo específico o para un problema en particular, para una persona específica, en un momento determinado y con un propósito definido<sup>22</sup>”

### **Tipos de Informes**

- 1. Periódicos:** Son los informes que se deben producir en forma permanente y bajo alguna periodicidad (semanal, trimestral, mensual, quincenal, etc.).
- 2. Circunstanciales o coyunturales:** Son informes que se producen por pedido de un funcionario. Se arman y diseñan según la

---

<sup>21</sup> Ibidem, pág. 61.

<sup>22</sup> Ibidem, pág. 46.

cuestión a informar. Muchas veces se pueden llegar a convertir en permanentes.

## 2. **Departamento Compras**

### **Objetivos Específicos**

1. Permite al Jefe del departamento analizar y medir su propio trabajo y los resultados de su gestión;
2. Corregir sobre la marcha las desviaciones y tomar medidas que permitan la optimización de su eficiencia operativa;
3. Informar sobre economías concretadas:
  - Por precios pagados: Busca o logra un precio menor con igual calidad.
  - Por sustitución de materiales/ insumos más baratos o de mejor calidad.
  - Por mejoras en las condiciones de pago;
  - Reportar sobre la baja de los gastos operativos y de financiamiento del sector;
4. Controlar la eficiencia operativa del departamento: Tiene en cuenta las formas, modos y plazos de trabajo, como así también las rutinas internas;

Se debe realizar un seguimiento en días de los pedidos de compra

Se debe realizar un seguimiento en días de las órdenes de compra emitidas hasta la llegada del Informe de Recepción.

### **Relevamiento de Datos**

1. De Compras Reales
2. De Compras Presupuestadas
3. Por tipo de Productos.
4. En Pesos (\$)

5. En Unidades
6. Información sobre el seguimiento de trámites administrativos (eficiencia operativa)
7. Sobre el trámite dado al pedido
8. Sobre el cumplimiento a la Orden de Compra en días.

### **Información Solicitada**

- La evolución mensual de las compras reales en importes y unidades (información objetiva).
- Variación mensual de las compras reales sobre las presupuestadas en pesos y en unidades.
- Comparación de compras reales entre 2 períodos con la variación porcentual y clasificada por tipos de compra.

### **Informe de Compras Presupuestadas y Reales comparativo**

#### **Mensual**

*¿Quién prepara el Informe?*

El informe es preparado por el Jefe de Compras.

*¿En qué oportunidad?*

El informe es preparado mensualmente.

*¿De dónde obtiene la información?*

Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas del proveedor y hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por artículos para así poder compararlas con el presupuesto de compras. Si se cuenta con un Sistema Administrativo Electrónico de Datos, se da el alta de las compras al momento de recibir el Informe de Recepción en el archivo de Stock, el cual está formado por el archivo Informe de

Recepción por las cantidades, más el archivo Órdenes de Compra por los precios.

*¿A quién está dirigido el Informe?*

Básicamente al Gerente de Comercialización y al Gerente General.

*¿Qué características tiene el Informe?*

- Es un Informe mensual – periódico.
- Es formal – permanente, ya que está incorporado al manual de funciones del jefe de compras.
- Es acumulativo (anual) porque se acumula mes a mes el total.
- Es comparativo sobre una base presupuestada.
- Establece porcentajes que pueden marcar tendencias

*¿Qué conclusiones se pueden sacar del Informe?*

- Permite ver la evolución mensual de las compras reales en pesos y en unidades de cada sucursal.
- Permite ver la evolución mensual de las compras presupuestadas en pesos y en unidades.
- Permite ver la variación en porcentajes en forma mensual de la acción (compra real) sobre el estándar (compra presupuestada).
- Permite detectar la desviación real sobre la presupuestada a medida que se produce (mensualmente), por lo tanto, favorece el análisis y permite determinar las causas que la motivan y se pueden tomar las medidas correctivas del caso.

### **Informe de Compras por Período y tipo de Artículo**

*¿Quién prepara el Informe?*

El informe es preparado por el Jefe de Compras.

*¿En qué oportunidad?*

El informe es preparado mensualmente o cuando se quiera verificar y contrastar periodos.

*¿De dónde obtiene la información?*

Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas del proveedor y hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por artículos. Si se cuenta con un Sistema Administrativo Electrónico de Datos, se da el alta de las compras al momento de recibir el Informe de Recepción en el archivo de Stock, el cual está formado por el archivo Informe de Recepción por las cantidades, más el archivo Órdenes de Compra por los precios.

*¿A quién está dirigido el Informe?*

Básicamente al Gerente de Comercialización y al Gerente General.

*¿Qué características tiene el Informe?*

- Es un Informe mensual – periódico.
- Por ser periódico es formal – permanente, y está incorporado al manual de funciones del jefe de compras.
- No es acumulativo, es comparativo por dos periodos que pueden ser: Igual mes y distinto año; mes y mes anterior; etc.
- Establece porcentajes, por lo tanto establece tendencias.

*¿Qué conclusiones se pueden sacar del Informe?*

- Permite comparar compras reales por período, por artículos y por sucursal, en pesos y en unidades.
- Permite sacar la variación porcentual de 2 periodos.
- Permite evaluar los cambios de tipos de compras entre un período y otro.

**Informe semanal de compras y pagos clasificados por proveedor**

El jefe del departamento compras emite semanalmente un informe dirigido al gerente administrativo financiero y al gerente general. El mismo detalla las compras de la semana clasificadas por proveedor, los pagos realizados a los mismos en dicho período y los saldos a la fecha de los respectivos pasivos.

<b>AUTOSERVICIOS CAPO S.A.</b>				
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>				
<u>Informe semanal de compras y pagos</u>				
Informe para: Gerente Administrativo Financiero y Gerente General				
FECHA	PROVEEDOR	COMPRAS (netas)	PAGOS	SALDO PROVEEDOR
TOTAL				
Emitido por: Jefe Dpto. Compras				
Recibido por: Gerente General y Gerente Administrativo Financiero				

3. **Informes para la Dirección - Departamento Ventas**

**Objetivos Específicos**

- Permite al Jefe del departamento analizar y medir su propio trabajo y los resultados de su gestión.
- Corregir sobre la marcha las desviaciones y tomar medidas que permitan la optimización de su eficiencia operativa.
- Reportar sobre gastos de financiamiento del sector: Se debe mostrar la baja en los gastos operativos del sector.
- Controlar la eficiencia operativa del departamento: Tiene en cuenta las formas, modos y plazos de trabajo, como así también las rutinas internas.

### **Relevamiento de Datos**

- Información mensual
- De Ventas Reales
- De Ventas Presupuestadas
- Por Líneas de Productos
- En Pesos (\$)
- En Unidades
- Información sobre el seguimiento de trámites administrativos (eficiencia operativa).

### **Información Solicitada**

- La evolución mensual de las ventas reales en importes y unidades por línea de productos (información objetiva).
- Variación mensual de las ventas reales sobre las presupuestadas en pesos y en unidades por cada línea de artículo.
- Comparación de ventas reales entre 2 períodos con la variación porcentual y clasificada por tipos de ventas.

### **Informe de Ventas Presupuestadas y Reales comparativo**

#### **Mensual**

*¿Quién prepara el Informe?*

El informe es preparado por el Jefe de Ventas.

*¿En qué oportunidad?*

El informe es preparado mensualmente.

*¿De dónde obtiene la información?*

Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas, hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por artículos

para así poder compararlas con el presupuesto de ventas. Si se cuenta con un Sistema Electrónico de Datos, en base al archivo electrónico de Facturas y el archivo Presupuesto de Ventas.

*¿A quién está dirigido el Informe?*

Básicamente el informe está dirigido al Gerente de Comercialización y al Gerente General,

*¿Qué características tiene el Informe?*

- Es un Informe mensual – periódico.
- Es formal – permanente, ya que está incorporado al manual de funciones del jefe de ventas.
- Es acumulativo (anual) porque se acumula mes a mes el total.
- Es comparativo sobre una base presupuestada.
- Establece porcentajes. Marca tendencias.

*¿Qué conclusiones se pueden sacar del Informe?*

- Permite ver la evolución mensual de las ventas reales en pesos y en unidades de cada una de las sucursales.
- Permite ver la evolución mensual de las ventas presupuestadas en pesos y en unidades de cada una de las sucursales.
- Permite ver la variación en porcentajes en forma mensual de la acción (venta real) sobre el estándar (presupuestada).
- Permite detectar la desviación real sobre la presupuestada a medida que se produce (mensualmente), por lo tanto favorece el análisis y las causas que la motivan y se pueden tomar las medidas correctivas del caso.

Todo esto medido en comportamiento diferente de un artículo con otro.

## **Informe de Ventas por Período y tipo de Artículo**

*¿Quién prepara el Informe?*

El informe es preparado por el Jefe de Ventas.

*¿En qué oportunidad?*

El informe es preparado mensualmente o cuando se quiera verificar y contrastar periodos.

*¿De dónde obtiene la información?*

Del Sistema Administrativo Electrónico de Datos, archivos de Facturas.

*¿A quién está dirigido el Informe?*

Básicamente el informe está dirigido al Gerente de Comercialización y al Gerente General, o sea a la Administración Superior.

*¿Qué características tiene el Informe? Es un Informe mensual – periódico.*

- Es formal – permanente, ya que está incorporado al manual de funciones del jefe de Ventas.
- No es acumulativo, es comparativo por dos periodos que pueden ser: Igual mes y distinto año; mes y mes anterior; etc.
- Establece porcentajes, por lo tanto establece tendencias.

*¿Qué conclusiones se pueden sacar del Informe?*

- Permite comparar ventas reales por período y tipo de artículo, en \$ y unidades.
- Permite sacar la variación porcentual de 2 periodos.
- Permite evaluar los cambios de tipos de ventas entre un periodo y otro (formas de vender).

AUTOSERVICIOS CAPO S.A.															
GERENCIA COMERCIAL															
<u>INFORME DE VENTAS COMPARATIVO POR PERÍODOS, TIPO DE ARTÍCULO Y CONDICIONES DE VENTA</u>															
<u>Informe para: Gerente General</u>															
PERIODOS	PERIODO 1 (1)					PERIODO 2 (2)					VARIACIONES PORCENTUALES (2 / 1)				
ARTÍCULOS	Comestibles		Bebidas		C+B	Comestibles		Bebidas		C+B	Comestibles		Bebidas		C+B
COND. VTA	S	u	S	u	S	S	U	S	u	S	% S	% u	% S	% u	%S
Contado															
Con Doc															
En Cta. Cte.															
Otras															
TOTALES															

#### 4. Departamento Almacén de Productos

##### Informe de control de inventario permanente de mercaderías

Este informe es emitido por el jefe del departamento almacén de mercaderías dirigido al departamento control de stock, en donde se detallan los distintos artículos en existencia, según la contabilidad y según el recuento físico, valorizados a la fecha

AUTOSERVICIOS CAPO S.A.									
<u>Informe para: Jefe Dpto. Control de Stock</u>									
<u>INFORME DE CONTROL DE INVENTARIO PERMANENTE (Almacén Mercadería)</u>									Fecha
									__ / __ / __
Número de Orden	Descripción	Código	Inventario	Stock	Desviación		Valorización	%	Observaciones
	Artículo	Interno	Permanente	Físico	(+)	(-)			
	Comestibles								
	Bebidas								
	Art de Limpieza								
			<b>TOTALES</b>						
<b>% DE DESVIACIONES SOBRE CANTIDAD DE ARTICULOS:</b>									

### **Listado de Existencias de productos**

Junto con el informe anterior el jefe del departamento almacén de Mercadería detalla las existencias de los distintos artículos a la fecha, detallando los que están en existencia, los que están pero ya están comprometidos por un RM recibido del proveedor y por lo tanto pendientes de despacho, los que se encuentran pendientes de ser recibidos por órdenes de compra ya enviadas a proveedores. Finalmente se realiza la conciliación con la contabilidad.

<b>AUTOSERVICIOS CAPO S.A.</b>					
<b>Informe para: Jefe Dpto. Control de Stock</b>					
<b>ALMACENES DE PRODUCTOS</b>					
<b>LISTADO DE EXISTENCIAS AL / /</b>					
<b>Artículo</b>	<b>Depósito MP</b>				
	<b>Actual</b>	<b>Comprometido</b>	<b>Pendiente</b>	<b>Reservado</b>	<b>Conciliado</b>
Comestibles					
Bebidas					
Art. Limpieza					
Art.					
<b>TOTAL</b>					

#### **5. Departamento Control de Stock**

##### **Listado de artículos bajo mínimo, sin reaprovisionamiento**

El departamento control de stock analiza cuáles productos se encuentran bajo el mínimo stock establecido en el presupuesto de compras, en base al método de costeo del lote económico de compras. Este informe es dirigido al jefe del departamento compras.

<b>AUTOSERVICIOS CAPO S.A.</b>				
<b><u>DEPARTAMENTO CONTROL DE STOCK</u></b>				
<b><u>Informe</u></b>		<b>Jefe Dpto.</b>		
<b><u>para:</u></b>		<b>Compras</b>		
<b><u>Listado de Artículos Bajo Mínimo Sin Reaprovisionamiento</u></b>				
<b>Período: .....(últimos xx días)</b>				
Artículo	Stock Actual	Stock	Días Bajo	Fecha
		Mínimo	Mínimo	Última Compra
Comestibles				
Bebidas				
Art Limpieza				

6. **Gerencia Administrativa Financiera**

**EERR Mensual**

<b>Autoservicios Capo S.A.</b>													
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>													
<b><u>Informe para:</u> Gerencia General</b>													
<b>Informe: EERR MENSUAL</b>													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
VENTAS													
<u>COSTO DE VENTAS</u>													
IIPT													
(más) COSTO DE PRODUCCION													
(menos) IFPT													
TOTAL COSTOS DE VENTA													
UTILIDAD BRUTA													
<u>Menos: Gastos Operativos</u>													
GASTOS COMERCIALIZACION													
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS													

## **CONCLUSIÓN**

Nuestra investigación nos permitió observar el funcionamiento de una empresa de gran envergadura a nivel provincial, en la cual pudimos ver su evolución a lo largo de los años llegando a posicionarse como un referente en el rubro. Si bien transitó por momentos difíciles por la llegada de capitales nacionales a la provincia, esta supo resistir a la competencia gracias a su organización empresarial y a la convicción de sus directivos de apoyarse en sus valores.

Se debe ser consciente que lo más difícil no solo es montar una empresa en una franja del mercado en el momento oportuno, si no también mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado a largo plazo, se debe prepararla para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que la avocinan; por eso hay que recalcar la importancia de la implementación de documentos, procesos y normas, lo que llevará a la reducción de tiempo ocioso, optimización de los procesos administrativos, interacción de los diferentes equipos de trabajo de la empresa obteniendo finalmente una reducción de costos, una mejor reacción de la empresa ante el mercado y una estructura organizacional más ágil.

En base a lo observado en el transcurso de la investigación podemos resaltar que en la empresa a pesar de no seguir estrictamente los parámetros de control interno, sus operaciones son realizadas correctamente, adaptándose a la realidad de su negocio y a la visión de los directivos.

También cabe mencionar que la empresa no cuenta con la cantidad necesaria de recurso humano en el sector comercial, lo que puede afectar a la atención al público principalmente.

Por lo tanto podemos concluir, que en base a los conocimientos adquiridos en nuestra carrera universitaria y particularmente en la materia organización contable, es una buena medida el uso de los cursogramas y manuales de procedimientos que realizamos en base a la operatoria de la empresa, como guía del personal, y principalmente de aquellos que hayan ingresado recientemente.

Otra propuesta importante es la implementación de informes para la dirección lo que permitirá un mayor control por parte de los directivos para medir, analizar y evaluar los resultados; y así poder tomar decisiones más certeras.

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### a) General:

AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1° Edición, (Buenos Aires, 2000).

CARIACEDO, J. R., Valores, (Barcelona, 1993)

MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3° Edición, (Buenos Aires, 1992).

SCHEIN, E. H., La Cultura Empresarial y el liderazgo una visión dinámica, (Barcelona, 1988).

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1° Edición, (Buenos Aires, 2004).

### b) Especial:

ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización contable de empresas, Apuntes de clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Año 2008).

DELGADO, Mónica, Cátedra de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases Teóricas (Tucumán, 2007).

## **INDICE**

<b><u>TRABAJO DE SEMINARIO</u></b>	<b>- 0 -</b>
<b><u>RESUMEN</u></b>	<b>- 1 -</b>
<b><u>PRÓLOGO</u></b>	<b>- 2 -</b>
<b><u>CÁPITULO I</u></b>	<b>- 3 -</b>
<b>VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ANÁLISIS FODA</b>	<b>- 3 -</b>
1. CONCEPTOS CLAVES	- 3 -
2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	- 6 -
3. IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA	- 10 -
4. ANÁLISIS FODA	- 12 -
<b><u>CAPITULO II</u></b>	<b>- 14 -</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: MARCO NORMATIVO TÉCNICO</b>	<b>- 14 -</b>
1. ORGANIGRAMA	- 14 -
2. MANUALES	- 17 -
3. CURSOGRAMA	- 23 -
4. ENFOQUE DE SISTEMAS	- 27 -
5. ETAPAS DE ANÁLISIS DE SISTEMAS	- 32 -
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	<b>- 36 -</b>
<b>ETAPAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA</b>	<b>- 36 -</b>
1. METODOLOGÍA DEL CICLO DE VIDA	- 36 -
2. ETAPAS DEL DESARROLLO	- 37 -

<b><u>CAPITULO IV</u></b>	<b>- 47 -</b>
<b>LA EMPRESA</b>	<b>- 47 -</b>
1. NATURALEZA DE LA EMPRESA	- 47 -
2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EN EL QUE ACTÚA LA EMPRESA	- 48 -
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA	- 49 -
4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	- 49 -
<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	<b>- 54 -</b>
<b>PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN HACIA EL CRECIMIENTO</b>	<b>- 54 -</b>
1. ORGANIGRAMA VIGENTE	- 54 -
2. DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.	- 55 -
3. CURSOGRAMAS PROPUESTOS	- 73 -
4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS	- 113 -
5. FORMULARIOS:	- 114 -
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b>	<b>- 124 -</b>
<b>INFORMES PARA LA DIRECCIÓN</b>	<b>- 124 -</b>
1. INFORMES PARA LA DIRECCIÓN	- 124 -
2. DEPARTAMENTO COMPRAS	- 128 -
3. INFORMES PARA LA DIRECCIÓN - DEPARTAMENTO VENTAS	- 132 -
4. DEPARTAMENTO ALMACÉN DE PRODUCTOS	- 136 -
5. DEPARTAMENTO CONTROL DE STOCK	- 137 -
6. GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	- 138 -
<b><u>CONCLUSIÓN</u></b>	<b>- 139 -</b>
<b><u>INDICE BIBLIOGRAFICO</u></b>	<b>- 141 -</b>